أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية

(دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)

إعداد الطالب

وحيد حمد محمد أبو حيدر

إشراف

الدكتور فراس سليمان الشلبي

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالا" لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

20/10/2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2014/10/20

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور / فراس سليمان الشلبي، رئيسا أستاذ مشارك، إدارة أعمال/ نظم معلومات إدارية	....
الدكتور / محمد عطوة المعايطة، عضوا أستاذ مشارك، نظم معلومات حاسوبية	....
الدكتور / مازن كمال قطيشات، عضوا أستاذ مساعد، إدارة أعمال / نظم معلومات إدارية	....
الدكتور / أحمد علي صالح، عضوا (ممتحن خارجي) أستاذ مشارك، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب **وحيد حمد محمد أبو حيــدر** الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية. **(دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)** بإشــراف **الــدكتور فراس الشلبي** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمــل كافــة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعــة حــق تــصوير الرسالة كليا أو جزئيا وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليميــة والبحثيــة والجامعات.

الاسم : وحيد حمد أبو حيدر

التوقيع:................

الإهداء

إلى كّل مَن شجعني وباستمرار في إنجاز ومواصلة هذا الجهد العلمي المتواضع.

إلى الوالد رحمه الله وإلى الوالدة أطال الله في عمرها،،،،،

وإلى كل من وقف بجانبي وساعدني بإتمام رسالتي هذه

وأخص بالذكر مدير الدائرة المالية في مركز الملك عبدالله الثاني للتـــصميم والتطـــوير العميد مالك فيليب سماوي،،،،،

الباحث

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بالإيمان والثقة والصبر لإتمام هذه الدّراسة .

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور **(فراس سليمان الشلبي)** الذي اشرف على هــذه الدّراسة ونفعني بعلمه وما كرسه لي من جهد ووقت وصبر، كما أشكر الكادر التدريــسي فــي جامعة البلقاء التطبيقية، على ما يقدمونه لخدمة العلم والبحث العلمــي بالإضــافة إلــى الكــادر الإداري وأخص بالشكر الأخت الفاضلة والإدارية الناجحة **ربى خالد حجــازي** لما قدمته لي من مساعدة في تسهيل المهام سواء لي أو لطلبة برنامج الماجستير.

والشكر موصول بطبيعته إلى أعضاء لجنة المناقشة، لما سيقدمونه من ملاحظات ســديدة ستثري هذه الدّراسة.

والله ولي التوفيق،،،،،

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية

(دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)

إعداد الطالب

وحيد حمد محمد أبو حيدر

إشراف

الدكتور فراس سليمان الشلبي

أستاذ مشارك

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على" أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرهـــا فـــي تعزيـــز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير ".

ولتحقيق هدف الدّراسة تمّ تطوير استبانة ، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

شملت الإستبانة جميع رؤوساء الأقسام ومدراء الدوائر والمستشارين والمدراء العـــامين، باستخدام أسلوب المسح الشامل إذ تم توزيع (175) استبانة، وتم استبعاد (31) اســـتبانة لعـــدم ملائمتها لاختبارات التحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات القابلة لإجـــراء عمليـــات التحليل الإحصائي (144)، هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS. ver 15) لأجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة، وبعد تحليل الأداة توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتـــائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطـــوير

كما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني

وفي ضوء النتائج السابقة خرجت الدّراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها أن هناك أثر ما بين أنماط التفكير الاستراتيجي وتحسين القدرات الإستراتيجية؛ لذا يجب البدء بصياغة استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني هذه المبادئ وتفعيلها؛ ومتابعة تطبيق مبادئها بشكل دوري ومستمر وضرورة وضع طاقم متخصص من الأكفاء للبدء بعمليّة البحث والتطوير فيما يخص تحسين أنماط التفكير الاستراتيجي، وكذلك إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد وتفعل أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم وتطوير مهاراتهم بما يتوائم مع متطلبات ومقتضيات أنماط التفكير الاستراتيجي، واختيار الموظفين الجدد وفقاً لمعايير منهجية وعلمية، على أن تراعي بشكل أساسي أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم. بالإضافة إلى ضرورة تشجيع ومنح تسهيلات للموظفين من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) من أجل إتمام الدراسات العليا الماجستير والدكتوراه بما يخدم أهداف مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- § مقدمة
- § مشكلة الدراسة
- § أهمية الدراسة
- § أنموذج الدراسة
- § فرضيات الدراسة
- § التعريفات الإجرائية
- § أهداف الدراسة
- § حدود الدراسة
- § الدراسات السابقة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم مع دخول الألفية الثالثة وتكاثف الضغوط على الدول ومنظمات الأعمال فيها، تزايد اهتمام الاقتصاديين ومختصي إدارة الأعمال وخبراء تكنولوجيا المعلومات بدراسة كيفية تحقيق الانتقال بالاقتصاديات من الأشكال التقليدية إلى مجتمعات تشكل المعرفة فيها أساسا للتقدم والإنجاز الاقتصادي.

ومع هذا التوجه ظهرت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة تمثلت في الحاجة إلى لعب الأدوار الإستراتيجية باتجاه التغيير والتحول نحو العمل برؤى إستراتيجية والاعتماد على تعزيز القدرات الإستراتيجية في المنظمات. كما ساعدت التوجهات الإدارية على إحداث التغيير والتطوير في منظمات الأعمال وفي بيئة الأداء التنظيمية. ومن أهم هذه الاتجاهات النهج الإستراتيجي في الإدارة وما أعقبه من مصطلحات حديثة قدمت الإدارة الإستراتيجية لمجابهة تحديات العصر وتطوير السياق الإداري ولعل ابرز المصطلحات التي ارتبطت بالإدارة الإستراتيجية هو التفكير الإستراتيجي

والذي يعد طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية.

والتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة

في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها.

لم يعد نجاح أية منظمة سببه الكلفة المنخفضة والجودة العالية فحسب، وإنما جاء من خلال امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس أنماطا للتفكير الاستراتيجي يعتمد عليها المرؤوسين من إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية،عليه فإن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس أنماط التفكير الاستراتيجي التي يمارسها القادة في تلك المنظمات، ويعد نمط التفكير الاستراتيجي مصدرا جوهريا من مصادر بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، فالقدرات الإستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعد من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية، وعليه فإن موضوع القدرات الإستراتيجية يستحق البحث لأهميته في تطوير المنظمات. حيث ظهر الاهتمام مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثة في ميدان الإدارة الإستراتيجية وكان من أهمها مفهوم القدرات الإستراتيجية ، التي تعد المساعد والمحرك الأساسي لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز الأهداف وتحقيق المزايا التنافسية.

وهناك علاقة ما بين التفكير الإستراتيجي والقدرات الإستراتيجية، إذ تلعب القدرات الإستراتيجية دوراً كبيراً في تحسين الأداء، كما أصبحت تلعب دوراً متزايداً في تحقيق مستويات عالية لأداء المنظمات، ونتيجة لهذا النوع من القدرات أصبحت القدرات الإستراتيجية تلعب دوراً بارزاً في مختلف المجالات والأصعدة التي تخص الأداء المالي للمنظمة وعملياتها

بمختلف أوجه نشاطاتها (الصناعية، التجارية والخدمية)، وانعكاس ذلك يؤثر بشكل طبيعي على رضا العملاء.

وقد أدى ازدياد توجه دول العالم نحو تنمية اقتصادياتها على أسس تنافسية في البيئة العالمية المتفاعلة، مما دفع منظمات الأعمال بالتوجه نحو البحث عن المحددات والعناصر التنظيمية الضرورية لإدارة أعمالها ضمن رؤية إستراتيجية واضحة، وعلى نحو يمكنها من البقاء في عالم غدت المنافسة أحد أركانها الأساسية والتي تقرر نجاح واستمرار منظمات الأعمال.

والعلاقة الناشئة ما بين التفكير الإستراتيجي والقدرات الإستراتيجية تتمثل في أنهما يهدفان بطبيعة الحال إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداءها، وتحسين الميزة التنافسية.

وباستقراء ما سلف، يستخلص الباحث من خلال ما تقدم في الدراسة الحالية، ما سوف تتميز به المنظمة نتيجة تبني مبادئ وأنماط التفكير الإستراتيجي؛ لذلك فإن الدراسة الحالية ستقوم بتسليط الضوء حول موضوع" أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية (دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)، لذلك ولما لهذا الموضوع من أهمية وجب على الباحث مناقشة هذا الموضوع من جميع حيثياته، ومن هنا أتت هذه الدراسة من أجل التعرف على هذا الموضوع عن كثب، وسيتم في ختام هذه الدراسة وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تسهم في إثراء هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة:

إن حاجة الشركات التابعة لمركز الملك عبد الله الثـاني للتـصميم والتطـوير بمختلـف أحجامها ومستوياتها للقيام بأدوار إستراتيجية فاعلة يُعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلـف الخطط والإستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في تحريك الأعمال فـي هـذه الشركات وفق نهج استراتيجي طويل الأجل بما يخدم الأهداف المرجوة.

وتكمن مشكلة الدراسة من خلال طبيعة عمل الباحث في مركز الملـك عبـد الله الثـاني للتصميم والتطوير في عدم وضوح الفهم لأهمية أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيـز القدرات الإستراتيجية مع غياب المعرفة الحقيقية لدى بعض الإداريين فيها بهذه الأنماط، وكذلك غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكـن أن تلعبـه إدارة الإسـتراتيجية فـي تعزيـز القـدرات الإستراتيجية، وارتبط ذلك بعدم وجود كوادر متخصصة قادرة على العمل في مجال تطوير الرؤيـة المستقبلية وتفعيل العمل بما يخدم الأهداف التنظيمية وهو ما اشره الباحث نتيجة عمله مـع مركـز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير ، لذلك جاءت الدراسة الحالية مستوضحة ذلك.

وبناءً على ما تقدم فإن الغرض من الدراسة هو التعرف على أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية، وهو ما يعده الباحث مشكلة الدراسة الرئيسة وسـبب القيام بها، وبناءً على ذلك فإن طرح الإثراءات البحثية الآتية ومحاولة الإجابة عنهـا يمكـن ان يسهم في توضيح مشكلة الدراسة الحالية:

1- ما هي أنماط التفكير الاستراتجيي في مركز الملك عبد الله الثاني للتـصميم والتطـوير ومستوى تلك الأنماط؟

2-ما مستوى امتلاك مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير للقدرات الاستراتيجية ؟

3- هل تؤثر أنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية في مركـز الملـك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟

أهمية الدراسة:

تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة (التفكير الاستراتيجي والقدرات الإستراتيجية) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها. كذلك تتمثل أهمية الدراسة الحالية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الآتية:

1- **الأهمية النظرية**: تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات، وخصوصاً محور التفكير الإستراتيجي، فضلاً عن دور القدرات الإستراتيجية وما تمثله كمصدر للميزة التنافسية في المنظمات، ومن ثم تقديم إطار نظري يربط بين أنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية إذ يمثل الربط بحد ذاته إضافة جديرة بالاهتمام ولا سيما أن هناك ندرة في مثل هذه الدراسات على وفق اطلاعنا على الكتابات الأردنية ومن ثم يمكن أن تُثري المكتبات الأردنية في هذا المجال.

2- **الأهمية العملية**: تأتي هذه الأهمية من إمكانية استفادة مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير والشركات التابعة له من نتائجها بالشكل الذي يساعده في تعزيز القدرات الإستراتيجية، خاصة إن هذه الدراسة تمثل الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تناولت أنماط التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتبنى موضوعا مهما بوصفه فلسفة تنطوي على تنشيط عمليات تعزيز القدرات الإستراتيجية، الذي يحتاج إليه المركز لتحقيق أهدافه وغاياته للقيام بادوار إستراتيجية فاعلة، باعتباره ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والإستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في تحريك الأعمال في المركز والشركات التابعة له وفق نهج استراتيجي طويل الأجل بما يخدم الأهداف المرجوة.

3- **أهمية القطاع المبحوث**: يعد مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير واحد من أهم القطاعات الحيوية التي تختص بالبحث والتطوير في المجالات التي تعنى بالدفاع الوطني، وتتلخص رؤيا المركز في أن يكون الشريك المفضّل للصناعة الدفاعية في العالم. ولتحقيق ذلك، يركّز على تصميم وتطوير وإدارة مجموعة من المنتجات والحلول التي تلبي احتياجات الجهات المعنية، بل وتتخطاها. كما تتلخص رسالة المركز في تصميم واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطويرها وتحسينها، لتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن من المنتجات والخدمات والحلول في مختلف المجالات، ابتداء من الصناعة الدفاعية العسكرية وانتهاء بالدفاع المدني.

أنموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج فرضي في الشكل (1-1) الذي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة الدراسة، ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بُنيت استناداً إلى:

1- إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

2- شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.

3- اتساق المتغيرات مع خصائص بيئة المركز المبحوث.

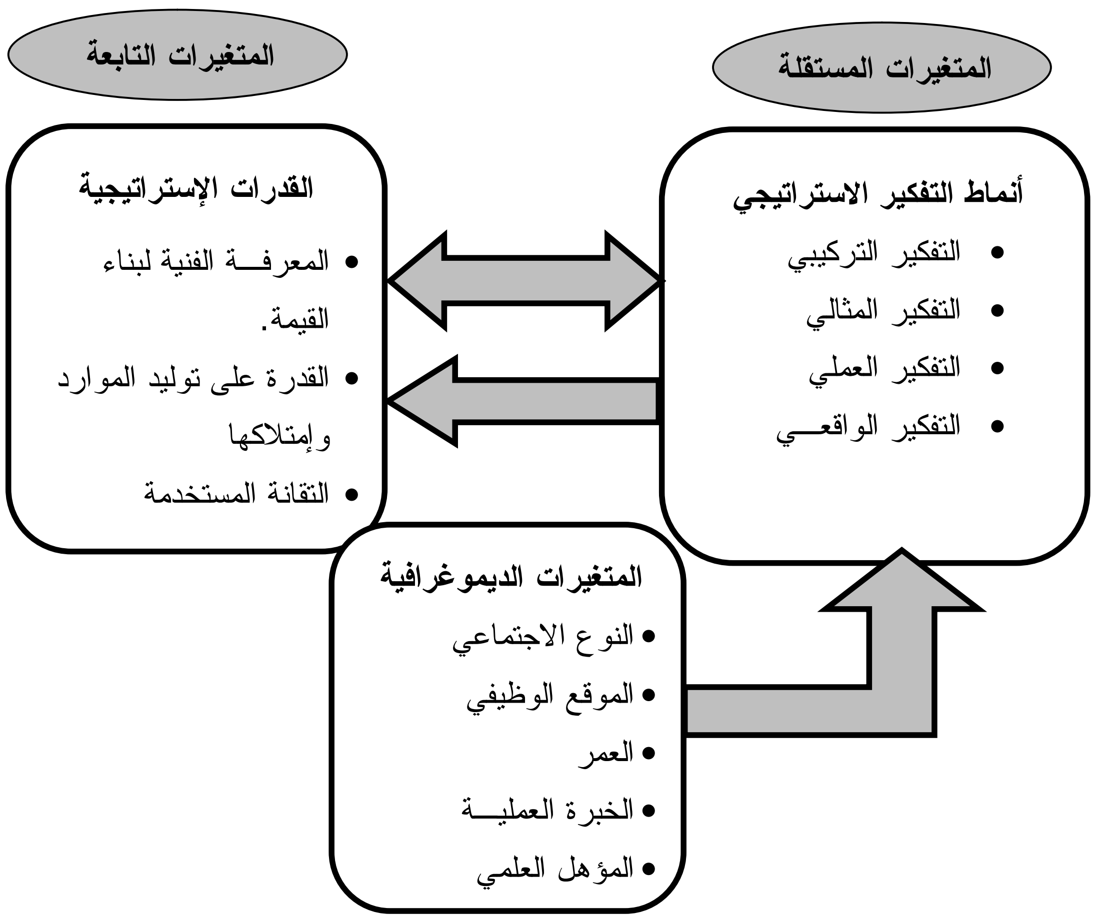
واعتمد ضمن هذا الأنموذج المتغيرات المستقلة والمعتمدة إذ عدت أنماط التفكير الإستراتيجي (متغيرات مستقلة) تؤثر في تعزيز القدرات الإستراتيجية، كونه بعداً معتمداً وتنطلق مسوغات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها من:

1- المتغيرات التي احتواها الأنموذج معبرة عن اتفاق قسم كبير من الباحثين.

2- إحتوت المتغيرات الرئيسية التي وردت في صيغة الأنموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة للمركز ميدان الدراسة

3- القناعة التي توفرت لدى الباحث بأهمية هذه المتغيرات.

وقد تم الإعتماد على مجموعة من المصادر في بناء مقياس الدراسة وذلك من خلال: (دراسات الاستاذ الدكتور عبدالقادر مبارك) في مقياس التفكير الاستراتيجي في حين تـــم الإعتماد على (Lens,1980) في مقياس القدرات الإستراتيجية.



الشكل رقم (1- 1) أنموذج الدراسة

يشير إلى علاقة ارتباط

يشير إلى علاقة أثر

تقوم العلاقات الافتراضية المتوقعة في أنموذج الدراسة، الشكل رقـم (1-1)، علـى تسلسل المرجعية المنطقية لفرضيات الدراسة على الآتي:

1- بيان مدى توافر أنماط التفكير الإستراتيجي في المركز المبحوث ومستوى تلك الأنماط.

2- التأكد من مستوى امتلاك المركز المبحوث للقدرات الإستراتيجية ومستوى تلك القدرات.

3- التأكد من أثر أنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة على الفرضيات الثلاثة التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى $\mathbf{Ha_1}$: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ما بين أنماط التفكير الإستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكير العملي، والتفكيـر الواقعي) في تعزيز القدرات الإستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة المستخدمة) في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

الفرضية الرئيسية الثانية $\mathbf{Ha_2}$: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين أنماط التفكير الإستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكيـر العملـي، والتفكيـر الواقعي) وتعزيز القدرات الإستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد المـوارد وامتلاكها والتقانة المستخدمة) في مركز الملك عبد الله الثاني وينبثق عنها الفرضيات الفرعيـة الآتية :

$\mathbf{Ha}_{2-1}$: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى معنويـة $(\alpha \geq 0.05)$ لأنمـاط التفكيـر الإستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكير العملي، والتفكير الواقعي) فـي تعزيـز المعرفة الفنية لبناء القيمة.

Ha_{2-2}: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكير العملي، والتفكير الواقعي) في تعزيز القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.

Ha_{2-3}: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكير العملي، والتفكير الواقعي) في تعزيز التقانة المستخدمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة Ha_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي).

التعريفات الإجرائية:

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الإجرائية وكما يراها الباحث لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمة فيها.

التفكير الإستراتيجي: هو أسلوب لتحليل مواقف تواجه مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور الإستراتيجي لضمان بقاء المركز واستمراره في الاضطلاع بمسؤولياته الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا، إضافة إلى تركيز التفكير والمهام والجهود والمتطلبات الرئيسية وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق النتائج المستهدفة للمركز بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية. وسيتم قياسها من خلال أنماط التفكير الآتية:

- **التفكير التركيبي**: يتمثل هذا الشكل في قدرة مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير على التواصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة ووضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير.
- **التفكير المثالي**: وهو عملية ذهنية يقوم بها مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير تهدف إلى استنباط النتائج، واستخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات، بواسطة التفكير الافتراضي من خلال الرموز والتعاميم، والقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها.
- **التفكير العملي**: وهو التفكير الذي يعتمد على قدرة مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير في إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العمل وذلك لإثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين.
- **التفكير الواقعي**: ويتضمن هذا الشكل محاولة الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير أو وجهات نظر القائمين عليه، وهو تفكير يمارسه المركز عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج أعمال المركز.

القدرات الإستراتيجية: هي قدرة مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير على البقاء والاستمرار والنمو في العمل وتحقيق القيمة له والموازنة بين ما يمتلكه المركز وبين الاستجابة لحاجات العملاء ورغباتهم والاستجابة الإيجابية للتغييرات الحاصلة في البيئة، وسيتم قياسها من خلال القدرات الآتية:

- **المعرفة الفنية لبناء القيمة**: وتتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام التي يقوم

بها مركز الملك عبد الله الثاني للتـصميم والتطـوير وتحقيـق التماثـل والتطـابق فـي الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

- **القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها:** هي قدرة مركز الملك عبـد الله الثـاني للتـصميم والتطوير على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متـوفرة لـدى المنافـسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.
- **التقانة المستخدمة:** هي التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنيـة علـى الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام في مركز الملـك عبـد الله الثـاني للتـصميم والتطوير وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة.

أهداف الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى أنموذج يهدف إلى تحقيق الربط وبيان الاثر بين أنمـاط التفكيـر الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية، ويمكن تحديد أهداف هذه الدراسة بـصورة دقيقـة بالآتي:

1- بناء أنموذج يمثل علاقات متغيرات الدراسة وتأثيراتها المختلفة وعرض تلك العلاقـات والتأثيرات وصولاً إلى النتائج التي تؤدي إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.
2- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية.
3- التعرف على النتائج التي يمكن ان تعكسها في وجود أثر لأنماط التفكير الإسـتراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير والشركات التابعة له، والذين يشكلون الفريق القادر على التعاطي مع متغيرات الدراسة.

2- **الحدود البشرية**: اختار الباحث عينة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير والشركات التابعة له، كونهم تتوفر لديهم المعرفة الكافية بأنماط التفكير الاستراتيجي والقدرات الإستراتيجية.

3- **الحدود الزمانية**: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين الثاني 2013 وحتى شهر أيار 2014.

الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه هذه الدراسة في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (العجمي، 2012) بعنوان: "أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"،

هدفت الدراسة إلى بيان القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 44 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) من العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من الإدارات العليا والوسطى، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد بينت الدراسة بأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في القدرات التسويقية

والتكنولوجية والإدارية في البنوك التجارية الكويتية لانعكاسها بشكل مباشر على تطوير وتحسين مستويات الأداء بشكل عام، وضرورة إجراء دراسة تشخص علاقة القدرات الإستراتيجية بعملية صناعة القرار الإستراتيجي في البنوك التجارية الكويتية.

2. **دراسة (عبد الله، وعبد الرزاق، 2009) بعنوان تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة " دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة وبيان الأثر بين اعتماد المنظمات المبحوثة النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى، منطلقاً من مخطط افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية واسترشاداً بهذا المخطط تم بناء فرضيتين رئيسيتين تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصل البحث إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياته واقتراح مجموعة من التوصيات التي تركز على تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة .

3. **دراسة (ديب، 2009م) ، بعنوان "التفكير الإستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على حالة الواقع الفلسطيني، والتي تزداد فيها معدلات التهديد والاضطراب والتعقيد والخطر على نحو مستمر، تبدو الحاجة في أشدها أن تنهض قيادة الأمن الوقائي الفلسطيني على كافة المستويات للسعي وبجدية إلى تطوير قدراتها في مجال

التفكير الاستراتيجي، ما يمكنها من امتلاك مقومات العمل في الظـروف الـصعبة، وتحقيـق الاستجابة الملائمة مع كل ما يستجد من مخاطر ومهددات راهنة ومحتملـة، مجتمـع الدراسـة يتكون من قادة الأمن الوقائي الفلسطيني قطاع غزة، ممن هم علـى رأس العمـل فـي عـام 2009م، والبالغ عددهم (251) قائداً برتبة (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لـواء)، طبـق الباحـث المنهج الوصفي بمدخله المسح الاجتماعي، واستخدم أداة الاستبانة التي تكونت فـي صـورتها النهائية من (54) عبارة، ولطبيعة الظروف الأمنية في قطاع غـزة، وتعـذر إجـراء المـسح الشامل، لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (154) قائداً، قام الباحـث بتوزيع الاستبانة وجمع البيانات المطلوبة وتحليلها واستخراج النتائج المحققة لأهداف الدراسة، وكانت نتيجة الدراسة هي:

إن قادة الأمن الوقائي الفلسطيني لديهم مهارات تفكير استراتيجي بدرجـة متوسـطة وان ممارستهم للتفكير الإستراتيجي أيضا متوسطة سواء في مجال العمل أو خارج حـدود العمـل، ويرى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني أن التفكير الإستراتيجي له دور مهم وبارز فـي تطـوير القيادات الأمنية، فيما تبين أن القادة ذوي المواقع الإدارية الكبرى(مدير فأعلى) توافرت لـديهم مهارات تفكير استراتيجي بدرجة عالية .

وفي ظل ماسبق خرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها تكوين فرق مرجعية قياديـة ذات قدرات وخبرات متميزة مهمتها تطبيق التفكير الإستراتيجي فـي المـن الوقـائي الفلـسطيني، والاهتمام بالقيادات في المستويات المختلفة وتهيئة المناخ المناسب لهم ،وأجيرا استحداث وحـدة للدراسات الإستراتيجية في المن الوقائي الفلسطيني تهتم بالأبحـاث والدراسـات ذات العلاقـة بالتفكير الإستراتيجي.

4. دراسة (الدواي، 2009)، بعنوان: "دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية"

هدفت الدراسة التي أجريت في الشركات الصناعية في محافظة بغداد إلى بناء إطار معرفي متكامل لصياغة الرؤية المستقبلية وبناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد متغيرات الرؤية المستقبلية والمساهمة في تزويد القطاع الصناعي الحكومي بآليات عمل تمكنها من رسم توجهات المستقبل على وفق منظور علمي ومن خلال صياغة تصور مستقبلي يكون دليلاً استرشادياً لها للعمل بموجبه. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة. وقد ظهرت نتيجة الدراسة كما ما يلي:

يوجد تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتحليل الإستراتيجي ومتغيراته الرئيسة والثانوية في صياغة الرؤية المستقبلية، والإتجاه العام للدولة نحو خصخصة عدد كبير من المشاريع الصناعية المملوكة للقطاع الحكومي والمختلط كمرحلة أولى، كما يوجد خبرة صناعية متراكمة في اغلب الصناعات لابد من توظيفها والاستفادة منها في عملية إعادة البناء وعدم التفريط بها.

وكانت توصيات الدراسة ما يلي:

ضرورة القيام بتطوير نهج يستند على التحليل الإستراتيجي لأثره على زيادة الحصة السوقية، ويسهم في النجاح في تبني الإستراتيجية وضرورة القيام بإيلاء موضوع تنوع المنتجات، وذلك لتأثيره في نجاح تبني الإستراتيجية وانه من الضروري عند اختيار الإستراتيجية القيام بتحقيق الانسجام والتوافق بين مصالح الشركة ومصالح مورديها، لأن ذلك يؤثر في نجاح خيارات الشركة الإستراتيجية وفي إنتشارها الجغرافي.

5. دراسة (الردايدة، 2006)، بعنوان " دور التدريب في بناء القدرات الإستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالتدريب كأحد الموجودات المعرفية، وللتعرف على ما تتميز بها دائرة الجمارك الأردنية في مجال التدريب، وللتعرف على مدى مساهمة التدريب في بناء القدرات الإستراتيجية للدائرة، وكان ذلك من خلال محاولة استكشاف الموضوعات الأكثر أهمية التي تناولتها الدائرة في تدريب موظفيها، والتعرف على مواقع العمل التي شملها التدريب من جهة، والتي تم التدريب فيها من جهة أخرى، كما وحاولت التعرف على أعداد المدربين والمتدربين فيها، وقد شمل مجمع الدراسة جميع المديريات والمراكز الجمركية البالغ عددها (49) مديرية ومركز، أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري ومسؤولي المديريات والمركز محل الدراسة والبالغ عددهم (49)، وقد تم توزيع (49) إستبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن للتدريب دور في بناء القدرات الإستراتيجية للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، كما تبين وجود مقومات تدريبية جيدة لدى دائرة الجمارك الأردنية، وللمحافظة عليها لا بد من زيادة الاهتمام بإعداد وتخطيط البرامج التدريبية، ذلك أن معظم برامج التدريب تهتم بالجانب النظري، كما لا بد من إيلاء تدريب موظفي الجمارك العناية اللازمة قبل ممارستهم العمل الجمركي، إذ أن التدريب قبل الإلتحاق بالعمل يطور المهارات، كما لا بد من توفير الأجهزة اللازمة للتدريب المختلف لاسيما المهني والميداني، وتطوير أسلوب تخطيط البرامج التدريبية وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة، ثم لا بد من المتابعة الميدانية لما يتم التدريب عليه للتأكد من توظيف الموظف للمهارات والمعلومات المعطاة له في عمله، بالإضافة لضرورة تطوير الحوافز الملائمة لحفز الموظفين على حضور الجلسات التدريبية والاهتمام بها وتوظيف معلوماتها ميدانياً، ومن ذلك اختيار الوقت والمكان المناسبين والظروف المحيطة وأحوال البرامج التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دورات تدريبية متخصصة لأجل بناء القدرات الإستراتيجية.

الدراسات باللغة الانجليزية

1. دراسة (Parnell, 2011) بعنوان:

Strategic Capabilities', Competitive Strategy and Performance among Retailers in Argentina, Peru and the United States

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القدرات الإستراتيجية على علاقـة إسـتراتيجية الأعمـال بالأداء بين عينة من شركات التجزئة الأرجنتينية، والشركات في بيرو، والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (277) شركة تجزئة تعمل في الولايـات المتحـدة الأمريكية و(136) شركة تجزئة تعمل في بيرو، و(163) شركة تجزئة تعمل في الأرجنتـين، وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الأعمال تؤثر على أداء شركات التجزئة الأرجنتينية ، والشركات في بيرو، والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضـافة إلـى أن القـدرات الإستراتيجية، تلعب دوراً في تعزيز أثر إستراتيجية الأعمال وتؤثر على أداء شركات التجزئـة الأرجنتينية، والشركات في بيرو، والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية.

2. دراسة (Raymond…etal., 2010) بعنوان:

Strategic Capabilities for the Growth of Manufacturing SMEs: A Configurationally Perspective "

هدفت الدراسة إلى تقديم نتائج مسح ميـداني للقـدرات الإسـتراتيجية ل(292) شـركة صناعية متوسطة وصغيرة الحجم، (213) منها كندية، و(79) فرنسية، ومن خلال الدراسة تـم تصنيف القدرات الإستراتيجية إلى ثلاثة عناقيد رئيسة، الأولى منها احتوى علـى (57) قـدرة ريادية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم، والعنقود الثاني احتوى على (93) قدرة هندسية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم، فيما تضمن العنقود الثالث (142) قدرة إداريـة فـي

الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم، وهذه القدرات هي المحرك الأساس لنمو الشركات محل الدراسة. وتوصل الباحث إلى أن الشركات عينة الدراسة كانت تتمتع بقوة داخلية متفاوتة، وأن هناك اهتماماً كبيراً من جانب المديرين في الإدارات العليا في المتغيرات الإستراتيجية، وأن هناك تفاوتاً في الأهمية النسبية لمتغيرات القدرات الإستراتيجية، وأن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الداخلية من حيث أهميتها النسبية، وأن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أهميتها النسبية، وذلك يتيح بترتيب المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أولويات الاهتمام في وضع الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة.

3. دراسة (Boohene, 2009) بعنوان:

The relationships among Gender, Strategic Capabilities and Performance of Small Retail firms in Ghana"

هدفت إلى اختيار القدرات الإستراتيجية على أداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا، بالإضافة غلى بيان دور الجنس كتغير وسيط للعلاقة بين القدرات الإستراتيجية بالأداء في هذه الشركات، تكونت عينة الدراسة من (600) مالكاً ومدير لشركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن القدرات الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا، وأن الجنس يلعب دوراً في تأثير القدرات الإستراتيجية على أداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا.

4. دراسة (Chen, etal., 2008) بعنوان:

(Strategic Capabilities, Innovation Intensity and Performance of Service Firms”

هدفت إلى اختبار العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والكثافة الإبداعية والأداء، تكونت عينة الدراسة من (226) شركة تايوانية كبيرة الحجم، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من استجابة الشركات محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن قدرة المسؤولية الاجتماعية التي هي واحدة من القدرات الإستراتيجية المبحوثة ذات أهمية كبيرة لتسهيل نشاطات الإبداع لهذه الشركات، وان الكثافة الإبداعية تساعد هذه الشركات على تحسين مستويات أدائها، وأن قدرات الموارد الداخلية لا تؤثر على الكثافة الإبداعية، وان الكثافة الإبداعية لا ترتبط بنمو الشركة.

5. دراسة (Ellen, 2008) بعنوان:

" Building a Culture That Encourages Strategic Thinking

هدفت الدراسة إلى تبيين أهمية التفكير الإستراتيجي، وقد بينت الدراسة أن التفكير الإستراتيجي يعد أمر حاسم بالنسبة للقادة والمدراء في المستويات التنظيمية المختلفة، كذلك بينت الدراسة بأن الخبرات والتجارب تعد أساساً في تطوير القدرة على التفكير الإستراتيجي للقادة، ويمكن تنمية التفكير الإستراتيجي من خلال عملية التدريب، إذ بينت الدراسة بأن التدريب يلعب دور أساسي وفعال في تنمية التفكير الإستراتيجي لدى المدراء والقادة.

6. دراسة (Bushra, 2008) بعنوان:

" Strategic Thinking at the Ministry of Health in the Gaza Strip: Management Viewpoint،"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إتمام هذه الدراسة، كما تم استخدام العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها(366) شخص والمتمثل بمختلف المستويات الإدارية في وزارة الصحة. ولقد بينت الدراسة، أن التفكير الإستراتيجي موجود في وزارة الصحة بدرجة مناسبة مع وجود ارتباط قوي بين التفكير الإستراتيجي وكل من ثقافة المؤسسة والبيئة، هذا يعني أن توفر الثقافة التنظيمية والبيئة المناسبتين يشجع على تطور التفكير الإستراتيجي في الوزارة والعكس صحيح. ومن النتائج الملفتة أن البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للتفكير الإستراتيجي. وتبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإستراتيجي بسبب المستوى العلمي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف. وقد خلصت الدراسة في نهاية البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة التنظيمية المناسبتين لدعم التفكير الإستراتيجي داخلها.

7. دراسة (Garcia-Morales, etal., 2006) بعنوان:

" Strategic Capabilities and Their effects on Performance: Entrepreneurial, Learning , Innovator and Problematic SEMEs"

هدفت الدراسة إلى تحليل الاختلافات بين كل من الريادة، التعلم، الإبداع، والإشكاليات بالاستناد إلى التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي والقدرات الإستراتيجية، بالإضافة إلى بيان أثر

القدرات الإستراتيجية على الأداء بوجود هذه المتغيرات، وتكونت عينة الدراســـة مـــن (299) شركة اسبانية متوسطة وصغيرة الحجم، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الريادة تلعب دوراً كبيراً في تأثير القدرات الإستراتيجية على أداء هذه الشركات بالمقارنة مـــع التعلم والإبداع والإشكاليات، وأن القدرات الإستراتيجية تؤثر على أداء هذه الـــشركات بـــشكل مباشر، وأن الإبداع التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، بالإضافة إلى أن الـــتعلم التنظيمـــي يرتبط بشكل إيجابي بأداء هذه الشركات.

8. دراسة (Daghir&zaydi) بعنوان:

" The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach

هدفت الدراسة إلى التعريف بأن التفكير الإستراتيجي يمكن قياسه بالاعتماد على المنطق المعرفي من خلال تطوير نموذج يونغ، كما أنه يمكن أن يتم التوصل إلى نموذج جديـــد، كمـــا بينت الدراسة بأنه أصبحت الحاجة ملحـــة لأجـــل أن يتحلـــى المـــدير بـــضرورات التفكيـــر الإستراتيجي، إذ أن التفكير الإستراتيجي يعتبر عامل تغيير رئيسي في المؤســـسة، ويـــتلخص التفكير الإستراتيجي بأنه الحلقة الواصلة ما بين البيئة والسلوك الملاحظ، والتفكير يعد انعكـــاس مباشر للسلوك، والتفكير الإستراتيجي يعد نوع فريد من التفكير، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي إذ أن هناك نقص في هذه الدراسة.

9. دراسة (Mintzberg, 2005) بعنوان:

The Fall and Rise of Strategic Planning

هدفت هذه الدراسة إلى التفريق بين كل من التخطيط الاستراتيجي الـــذي يعتبـــر عمليـــة تحليلية، والتفكير الاستراتيجي الذي يعتبر معالجة للبـــصيرة. واســـتخدمت الدراســـة المـــنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن التخطيط الاستراتيجي كثيراً ما يفسد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة المديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة التنبؤ، وهذا يؤكد أن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة وليس على الخطط.

2- أن صنع الإستراتيجية عملية معقدة وتشمل عناصر من التفكير البشري الحاذق والمعقد واللاواعي في بعض الأحيان.

وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات الرافضة لعملية التخطيط الاستراتيجي أن لا تتخلى عما لديها من مخططين. فالمفترض أن تكون وظيفة المخطط تتمثل في إسهامات يقدمها حول عملية صنع الإستراتيجية، وليس الغوص داخل أعماق العملية ذاتها.

10. دراسة (Amitabah, 2004) بعنوان:

"Strategic Thinking : Is Leardership the missing link An Exploratory study "

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي لا زال غير واضح بسبب الصعوبات في تفعيل تعقيدات التفكير في الدماغ الأيمن والأيسر، وأيضا بسبب تعقيدات اختلاف وجهات النظر حول الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت الدراسة إلى بيان أن ظاهرة القيادة قد توفر جواباً على النمذجة وتطوير التفكير الإستراتيجي، وذلك بالاستناد إلى البحوث الاستكشافية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم تحديد ستة عوامل للسمات المركبة وسمات المفكر الاستراتيجي ومنها القيادة الجيدة، وتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، تشكيل إستراتيجية واسعة مع إضافة التفاصيل مع الوقت، والبحث عن المؤشرات البيئية لتطوير ما ينبغي أن يكون، وتحديد الأنماط على أسس التفكير الحدسي، وإعادة صياغة قواعد المنافسة.

ملخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

أولا : مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها جميعا قد تناولت جزئية مـــن موضـــوع الدراسة الحالية ، وهي كالآتي:

1- بما يخص الدراسات التي اهتمت بالكشف عن أنماط التفكيـــر الاســـتراتيجي ، تميـــزت دراسة (مهدي 2003) بمناقشتها موضوع التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفـــة ، فـــي حين تطرقت الدراسات الأخرى إلى بعد أو بعدين في موضوع التفكير الاستراتيجي.

2- بما يخص الدراسات التي اهتمت بالكشف عن أنماط التفكير الاستراتيجي ، فقـــد كانـــت عناوين الدراسات أغلبها تربط بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الإدارية .

3- اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان في جمع البيانات بوصفه أحـــد أهـــم الطـــرق وأفضلها في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات.

4- اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والقطاع المبحوث.

5- ندرة الدراسات التي بحثت في بعد أنماط التفكيـــر الاســـتراتيجي وعلاقتهـــا بالقـــدرات الإستراتيجية .

ثانيا : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

1- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية (العربيـــة والأجنبيـــة) التـــي تناولت موضوع البحث إذ أمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها مما ســـهل الطريـــق أمـــام الباحث وساهم في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

2- التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريـــق أمـــام الباحث لبناء منهجية الدراسة.

3- تصميم استمارة الاستبيان عن طريق الإفادة من الاستمارات المعدة في هذه الدراسات والاستدلال ببعض الفقرات والتساؤلات منها إضافة إلى تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة من خلال الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في الدراسات السابقة.

4- الإلمام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة أو أنموذجها الافتراضي وكذلك الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات.

5- صياغة منهجية الدراسة.

6- التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات والبحث في الجوانب التي لم يتناولونها.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تتضح مميزات الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة والمبينة بالجدول (1-1) .

الجدول رقم (1-1)

مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	ركّزت على فحص واقع التفكير الإستراتيجي والقدرات الإستراتيجية وبحث علاقاتها بصورة جزئية لكن العلاقة بينهما لم يتم بحثها	ركّزت على التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في القدرات الإستراتيجية وبحث العلاقة بينهما
الأهداف	هدفت إلى التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي والقدرات الإستراتيجية، إضافة إلى التعرف على العلاقات الارتباطية بين التفكير الإستراتيجي، وأداء المنظمات	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية
المنهجية	اعتمدت منهج وصفي استكشافي	دراسة وصفية وتحليلية
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة شملت دولاً عربية ودولاً أسيوية ودولاً غربية	تم إجراؤها في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير
مجتمع الدراسة	تكوّن من قطاع واحد أو قطاعين أو ثلاثة قطاعات من القطاعات الاقتصادية.	يتكون من مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير والشركات التابعة له
نوع المنظمات المبحوثة	تم إجراءها على منظمات من القطاعين العام والخاص والشركات المساهمة	تم إجراءها على قطاع صناعي يعتمد على البحث والتطوير

وهنا تظهر المساهمة الفكرية لهذه الدراسة بصفتها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث واطلاعه التي جاءت للكشف عن أثر أنماط التفكير الاستراتيجي (كمتغير مستقل) فـــي تعزيـــز القدرات الإستراتيجية (كمتغير تابع) وبالتالي فهي تمثل إطارا شموليا للعلاقة بين هذين البعدين يسعى للتوصل إلى نتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة ومما يسهل الطريق أمام البـــاحثين لاحقا .

الفصـل الثاني
الإطار النظري

- § مقدمة
- § المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي
- § المبحث الثاني: القدرات الإستراتيجية
- § المبحث الثالث: نبذة عن مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير

الفصل الثاني
الإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، إذ تم الحديث عن مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها، وكذلك تم استعراض التفكير الاستراتيجي والمبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي والقدرات الإستراتيجية، فضلا عن انه تم تقديم نبذة عن مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير والشركات التابعة له، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعَدٌّ أساسا للدراسة الميدانية.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي سواء أكانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم.

وقد نالت المواضيع التي تتعلق بمفاهيم الإستراتيجية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة. كذلك أخذت المفاهيم الإستراتيجية اهتمام شاغلي المواقع القيادية في الإدارات العليا في تفكيرهم الذهني الدائم، بما يجب أن يكون عليه وضع منظماتهم في المستقبل. وهذا الأمر حتم على المعنيين بتسيير أعمال المنظمات السعي باستمرار إلى بناء استراتيجيات معاصرة تنقل منظماتهم إلى وضع أو مكانة أفضل تبعا للتغير الحاصل في البيئة الخارجية (إدريس والمرسي، 2006، ص22).

ويشير (Johnson et al, 2006, p: 9) إلى أن هذا الاهتمـــام ينطلــق مـــن ســـعي المنظمات الدائم إلى تحديد الرؤية والرسالة ووضع الأهداف واقتراح الإســـتراتيجية، وانتهـــاءاً بعمليات التنفيذ. وهي تمثل الخطة التي تتكامل من خلالها أهداف وسياسات المنظمـــة الرئيـــسة وكيفية تطبيقها بما يحقق هذه الأهداف على مستوى المنظمة ككل.

وحسب ما أورد (ماهر، 2005، ص21) فان الإستراتيجية تعني عملية تحديد التوجهات بعيدة المدى التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها، وبـــين هـــذه الرســـالة والبيئة من خلال صياغة وتنفيذ وتقييم للإستراتيجية المناسبة، وهي تركز على تحليـــل وضـــع المنظمة الحالي من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالـــسوق، وتحديـــد أهـــداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، وتحليل نقاط الضعف والقوة لقـــدرات المنظمـــة ومواردها، وتحليل ظروف البيئة المستقبلية واستخدام هذا التحليل للتنبؤ بالأهداف المـــستقبلية، إضافة إلى وضع الخطط والسياسات الفرعية التي تربط بين موارد المنظمة وأهدافها.

ويعتمد نجاح المنظمات فـــي عـــالم الأعمـــال علـــى حـــسن إعـــداد وإدارة الخيـــارات الإستراتيجية، في ضوء مصادر القوة والضعف لمواردها الداخلية أو في تعاملها مـــع الفـــرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن صياغة وتنفيذ الخيار الاســـتراتيجي يتوقف عليه بقاء هذه الشركات ونموها وتطورها في ظل ظروف مستقبلية يكتنفهـــا الغمـــوض (Wheelen & Hunger, 2004, p:12).

ويرى (Michael, 2006, p: 48) أن ذلـــك النجـــاح أو الفـــشل يعتمـــد علـــى إدارة الإستراتيجية، التي هي عملية تحليلية تهدف لاختيار وتحديد مكانة المنظمة في المـــستقبل تبعـــا للتغيرات والتطورات الحاصلة، وهنا تعبر الإستراتيجية عن المكانـــة والوضـــع الـــذي تحتلـــه المنظمة.

ويمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجـــه عمليـــات الإدارة وفعالياتهـــا بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلـــب تطبيـــق منهجية التفكير الاستراتيجي وجود بناء استراتيجي متكامل يضم آلية واضحة لتحديد الأهـــداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعـــديلها وتطويرهـــا فـــي ضـــوء المتغيـــرات الداخليـــة والخارجية.

والمعروف أن القدرات الإستراتيجية تعتبر القاسم المشترك للجهود المبذولـــة مـــن قبـــل جميع العاملين في المنظمات. ومن هنا، يمكن القول بأن القدرات الإســـتراتيجية تُعـــد مفهومـــاً جوهرياً وهاماً كركيزة من الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات. وعليه، فإن القـــدرات الإستراتيجية في المنظمات تتحقق بالإعتماد الكبير على التفكير الإستراتيجي الذي يمثل أسلوب لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة وتركز عليها بشكل كبير على تحديد التوجه البعيد المـــدى والرؤية الإستراتيجية، والسعي لإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والتي تعمل علـــى القيام بالفعاليات والأنشطة المحققة لها.

المبحث الأول

مفهوم الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي

مفهوم الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما كبيــراً فــي العقــود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التــي واجهتهــا منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الإستراتيجية جــذورها مــن الكلمــة اليونانيــة Strategies والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنــون المواجهــة العسكرية (كراج، 2003، ص19). إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصــارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتهــا وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها (الفرا، 2003).

إن المعنى اللغوي لكلمة الإستراتيجية مشتق من الكلمة اليونانية (أســتراتيجيوس) وهــي تعني فعل أو عمل القائد. وقد ارتبطت هذه الكلمة بالمفاهيم العسكرية القائمة على فــن التعبئــة وتحريك القوات والمعدات لتحديد الظروف المناسبة وفرض الواقع على العدو، وبالتــالي فــان تحقيق ميزة إستراتيجية تنتهي بتحقيق الهدف، وبذلك بقيت الإستراتيجية تقتصر استخداماتها في العلوم العسكرية لفترة ليست بالبعيدة (جواد، 2010، ص63).

ويصف مرسي (2006، ص25) الإستراتيجية بأنها نسق أو نمط أو مسار لتدفق قرارات الشركة عبر تاريخها الماضي والذي قد يسترشد به لتحديد توجهها المــستقبلي، وذلــك بتتبــع وتحليل التغيرات الرئيسة في تاريخها القيادي أو الإداري الناتج عن أحداث خارجية هامة فــي بيئة الشركة أي الانطباع العام عن المنظمــة. وتعبــر الإســتراتيجية عــن طريقــة التفكيــر

الاستراتيجي الذي يتوافق فيه استخدام الخيال لمعرفة ما يدور في أذهان الناس وأصحاب العلاقة، والابتكار الذي يعتمد على قدرة المدير الاستراتيجي في رؤية المواقف التي تواجهه لتحديد أفضل طريقة للتغلب عليها واتخاذ القرار المناسب اتجاه المواقف المختلفة.

وقد أصبحت الإستراتيجية منهاجا وطريقة للتفكير والسلوك للإداريين وممارسي الأعمال، وذلك لاحتوائها جوهر الإدارة، أو ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية التي يتحدد مفهومها في أنها خطة محددة أو أسلوب للمناورة يتم بموجبها خداع الخصم أو المنافسين لتحقيق الفوائد التنافسية. فالإستراتيجية هي خطة كلية شاملة بعيدة المدى تتخذها المنظمة لتحديد الكيفية التي تستطيع من خلالها تحقيق رسالتها وبلوغ غاياتها وأهدافها الرئيسة (Wheelen and Hunger, 2004, p:12).

يرى (Mintzberg, 2006, p: 9-15) الإستراتيجية أنها هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة رسالتها Missionوأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ. وإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ينطوي على الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه. وأن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، وذلك وفقا للنظريات والمداخل التي عالجت هذا الموضوع وركزت على خمسة محاور أساسية للإستراتيجية حيث أشار إلى أنها:

1- **خطة مستهدفة plan** : توضع لتحدد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً لابد بلوغه.

2- **لعبة أو مناورة poly**: وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.

3- **أنمـوذج pattern** : يوضح تسلسل الأحداث والسلوكات المتسقة والأنماط التـي يمكـن التعامل معها أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإسـتراتيجي وهـو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- **مكانة ووضع position** : يشكل حلقة وسيطة ما بين المنظمـة والبيئـة وهـو الموقـع المرغوب الذي تصبو المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

5- **منظور perspective** : يعكس رؤية صاخبة للعالم ذي العلاقة ويعني المنظـور الـذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يـساعدنا فـي عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ويشير المفهوم العام للإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة عمل مدروسة وشاملة ومتكاملـة تشتمل على عدد من البدائل والخيارات التي تناسب الظروف المتوقعـة والمحتملـة. وتكـون الخطة مصممة لتحقيق أهداف الشركة وتقوم على تحليل دقيق لجوانب ضعفها وقوتها في بيئتها الداخلية، وتستند على افتراضات معقولة وتوقعـات وتـصورات واقعيـة للوضـع المحتمـل بخصوص المنافسين وحاجات العملاء والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجيـة. إضـافة إلـى تحليل الفرص والتهديدات بطريقة تؤدي إلى ابتكار استراتيجيات تحقق القيـادة للـشركة فـي السوق (Wheelen & Hunger, 2004, p:3).

ويرى (جواد، 2010، ص75-76) أن الإستراتيجية تعتبر وسيلة من الوسائل الحيوية التي تسعى المنظمات في حال تبينها إلى ضمان تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، وأن للإستراتيجية وجهين هما:

1- **الوضع الاستراتيجي**: وهو الوجه الذي ينعكس من خلال توضيح أنواع العلاقات التي تجري بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

2- **شكل خطة إستراتيجية**: وهذا الوجه الثاني الذي يشمل مجموعة من الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي بحال تحقيقها، فإنها تؤدي إلى وضع أفضل للمنظمة.

ويستنتج الباحث من التعاريف السابقة أن بعض تعريفات الإستراتيجية قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة. كما أن إدارة الإستراتيجية (السيد، 2008) تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:

1- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.

2- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

4- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

5- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

6- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.

9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ويرى الباحث أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة التي تكون مستمدة من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها.

التفكير الاستراتيجي:

يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (محمد ،2002، 52).

التفكير الإستراتيجي هو أسلوب يقوم على تحليل المواقف التي تواجه المنظمة وتتميز بالتحدي والتغير المستمر والتعامل معها من خلال التصور الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة

ونموها واستمرارها مع الاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً. والتفكير الاستراتيجي يتميز عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التفكير السياسي ذي الميزة المؤسسية، بكونه نمطا من التفكير الشمولي المركب والمُمَنهج، لا يكتسب تلقائيا ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهة والحدس وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية تدرس في أكاديميات مختصة وتسمى بعلم الإستراتيجية.

والتفكير الاستراتيجي هو تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاضطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها، فهو بالتالي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه.

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة (Kinicki & Williams, 2006).

ويُعد موضوع التفكير الإستراتيجي من الموضوعات الحديثة جداً والمهمة في مجال الإدارة، إذ يرى عدد كبير من صانعي القرار الإداري أهمية التركيز على عملية التفكير الفعّال في منظمات الأعمال اليوم، كما أن إجماع علماء النفس، والفلاسفة، وعلماء الإدارة على أن

التفكير الإستراتيجي الفعّال عامل مهم للنجاح في المنظمة والحياة على حد سواء أدى إلـــى أن تصل حركة التفكير الإستراتيجي في الوقت الراهن إلى ذروتهـــا وتنتـــزع اعتـــراف الجميـــع بأهميتها في منظمات الأعمال. وهناك أسباب مهمة تدفع إلى تعليم التفكير الإستراتيجي وهـــي: (المانع، 2006)

1- المنفعة الذاتية للمتعلم نفسه: فاكتساب مهارات التفكير الإستراتيجي الجيد تساعد المتعلم على خوض مجالات التنافس بشكل فعال في هذا العصر.
2- المنفعة الاجتماعية العامة: فاكتساب مهارات التفكير الإستراتيجي الجيد يوجد المدير الذي يستطيع النظر بعمق وحكمه إلى المشاكل التي يعاني منها منظمته.
3- الصحة النفسية: إذ أن القدرة على التفكير الإستراتيجي الجيد تساعد على الراحة النفسية التي تسهم بشكل فعال في التكيف مع الأحداث والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة.
4- التنمية الاقتصادية: تحتاج إلى تنمية التفكير الإستراتيجي قبل أي شيء لأن التفكير الإستراتيجي هو الأساس الأول في الإنتاج والاعتماد عليه يأتي أولا قبل الاعتماد على المعرفة.
5- المنفعة الفكرية: يجعل المدير متسلحا بما يقيه من التأثير السريع بأفكار الآخرين.
6- التفكير الحاذق لا ينمو تلقائياً، إنما يتطلب تعليماً منظماً هادفاً، ومراناً مستمراً. ولا يتحقق هذا النوع من التفكير الإستراتيجي إلاّ بالمران والقدرة الطبيعية والكفاية في التفكير.

إن المنظمات التي تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية وتستند في تفكيرها الإســـتراتيجي علـــى رؤيتها ورسالتها يمكن أن تحقق نجاحا أكبر من تلك الشركات التي لا تطبق مثـــل تلـــك المبـــادئ والرؤية، فضلا عن أن الإدارة تلعب دورا مهما في تحديـــد التوجهـــات والأفكـــار الإســـتراتيجية

ووضعها موضع التنفيذ، وبالتالي تعظيم العائد من عملية الإدارة الإستراتيجية مـــن خـــلال تحديـــد المنافع التي تتوقعها الشركة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية (زايد، 2013، ص55).

وتحدد الأهداف ما يجب إنجازه ومتى يجب أن يتم ذلك، فالأهداف هي النتـــائج النهائيـــة المطلوب التوصل إليها من خلال الأنشطة المتعددة التي ستمارسها المنظمة بحيث يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق الشركة لرسالتها. وهناك خمسة شروط يجب أن تتوافر في صياغة الهدف الجيد، والقابل للتحقيق تلخص بالكلمة الانجليزية (SMART) ويعبر كل حرف فيها عن أحـــد الشروط أو المتطلبات اللازم توافرها في الهـــدف القابـــل للتحقيـــق، والمتمثلـــة فـــي (محـــدد Specific، قابل للقياس Measurable، متفق عليـــه Agreed upon، واقعـــي Realistic، وزمني محدد Time)(Mintzberg, 2006, P:9-15).

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

يتميز الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي بالخصائص الآتية:

1- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقـــات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فيحـــاول التنبـــؤ بـــالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

2- القدرة على اختيـــار الإســـتراتيجية المناســـبة، فالمـــدير الاســـتراتيجي يقـــوم بحـــصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويُقيم كل إستراتيجية من خلال تناولـــه لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

3- القدرة على تخصيص المـوارد والإمكانـات المتاحـة واسـتخدامها بكفـاءة، فالمـدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضـافة إلـى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

4- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عـن غيـره مـن القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

وتشير مراجع التفكير إلى أن هناك أنماط أو أشكال متعددة من التفكير، وتؤكد العديـد من الدراسات الإدارية في مجال الإستراتيجية إلى وجود تصنيفات عديدة للتفكير وفق أشـكاله المتناظرة أو أنماطه ومنهجياته المتعددة، ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتمـاد أنمـاط التفكيـر الإستراتيجي الآتية:

أولا: التفكير التركيبي:

يتكون هذا المنهج من التفكير من مجموع المناهج التي يمكن اسـتخدامها مـع بعـضها البعض، لتمنح القدرة على التواصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة ووضع المثيرات المنفصلة مـع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير (السيد، 2008).

ثانيا: التفكير المثالي:

وهو الجزء الأرقى والأصعب في علم الإستراتيجية، ويهتم بجوهر العمل الإسـتراتيجي، إذ يستند على الإرادة في تجاوز الأشياء كما هي، أو تجاوز الطبيعة المادي للأشياء مـن أجـل فهم طبيعتها الفلسفية والمعرفية ومن خلال عملية ذهنية تهدف إلى استنباط النتائج، واستخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات، بواسطة التفكير الافتراضي من خلال الرموز والتعـاميم، والقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها. أي انه تفكير قائم على مسلمة مفادهـا أن المعرفة الحقيقية للواقع تعتمد فقط على الوعي أو الشعور أو الـسبب، بحيـث يـسمو الهـدف الحقيقي على الإدراك، وتظل القيم مصدرا مهما للتفكير (زايد، 2013).

ثالثا: التفكير العملي:

ويقوم هذا المنهج من التفكير من خلال الانطلاق من أولوية وسائل الإستراتيجية، حتى الوصول ومن خلال البراهين، إلى القواعد التي ستتبع ومن أجل تحديد الأجزاء الأكثر أهمية والتي يمكن استغلالها بشكل كبير. إن الخطوات التي يتبعها هذا المنهج ليست مؤسسة على الخبرة أو التجربة، وليست مؤسسة على الوسائل، بل مؤسسة على المنطق الخالص، إذ تستند عملية التفكير على قدرة المدير في إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العمل وذلك لإثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين، وقد استند جميع الكتاب الإستراتيجيين على هذه المبادئ من اجل تقديم تعريف القواعد والأنظمة بشكل كامل، ويمكن تطبيقها في جميع الظروف (الغريري، 2010).

رابعا: التفكير الواقعي:

وفق هذا المنهج من التفكير تختفي الطريقة المادية القديمة التي تتأسس على وسائل موجودة في بيئة المنظمة المحددة أكثر مما تتأسس على معاينة موروثة من الماضي والتي ليس لديها الكثير لتقديمه، ويتضمن هذا الشكل محاولة الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره، وهو تفكير يمارسه الفرد عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج أعمال المدير، فالكثير من الدروس التي يستفاد منها في مواقف ماضية لا يمكن الاستفادة منها الآن، ومنهج "مادي" فإن هذه التسمية لا تقتصر على جانب مادي مطلق، لأن العوامل الإنسانية يبقى لها دور بالغ الأهمية، وأيضا استطاعة الوسائل المادية يجب أن تترافق وتتوافق مع الطريقة التي نريد استخدام هذه الوسائل فيها. وفي الواقع، فالمنهج الواقعي في التفكير سوف يعمل على وضع الإستراتيجيات وفق عمل وسير الوسائل الممكنة. وهو ينقسم إلى فرعين: المنهج الموضوعي والذي سيرتبط بقدرة الوسائل المتاحة، والمنهج

الذاتي أو الشخصي المرتبط بالمذاهب المستخدمة والتي يمكن ألا تتطابق مع القدرات القصوى للوسائل المتاحة، أو ألا تتأقلم نهائيا معها (المغربي، 2009).

ويرى الباحث إن التفكير الاستراتيجي عملية عقلية متواصلة تتطلب القدرات والمهارات اللازمة لممارسة المدير لمهام الإدارة الإستراتيجية ويقوم بها باستخدام مناظرات نوعية لغرض اكتشاف ما الذي سيحدث ولتطوير أفكار خلاقة جديدة، وعلى وجه الخصوص حين يتعرض لمعضلة أو حين يرغب في تحقيق مكسب، وتتأثر بثقافة المدير وخبراته وبيئته وبالظروف المحيطة به، وتفيده في حل مشكلاته وفي صياغة واتخاذ قراراته الإستراتيجية.

المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي:

يقوم التفكير الإستراتيجي على عدة محاور رئيسية أهمها التفكير بالأهداف الإستراتيجية في نطاق العمل وساحة التطبيق الفعلي في إحدى مرتكزات التنظيم، وكذلك التفكير بالنتائج، وهذا يعني أن يتم تقسيم الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلى مجموعة أهداف مركزه على خطط إستراتيجية محددة. أي أن التفكير الإستراتيجي يعني القيام بعملية التحليل الإستراتيجي على مستوى المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ووضع معايير للأداء الإستراتيجي وتحديد التنبؤات والخطط الإستراتيجية، فهذا الإتجاه جاهز على التطبيق في الساحة العملية وهو ما يجعل المنظمة قالبا واحدا متماسكا (الكردي، 2011، ص132).

والتفكير الإستراتيجي صالح للإستخدام في المنظمات الكبيرة والصغيرة من خلال الرؤية المبسطة المركزة على الأهداف العامة والتي حددتها الرؤية الإستراتيجية، كما يمكن تطبيق التفكير الإستراتيجي في جميع المنظمات بأشكالها وأنواعها المختلفة إنتاجية كانت أو خدمية،

والتي تسعى إلى تطبيق تداعيات وتوجهات الإدارة الإستراتيجية من خلال مدخل سياسة التفكير والتبسيط كخطوة أساسية لبيان أهمية الإدارة الإستراتيجية كمنظور شامل ومتكامل في المنظمة (إدريس، والمرسي، 2006، ص139).

والهدف الرئيس من التفكير الإستراتيجي هو تبسيط إجراءات العمل والإستفادة من الوقت الفعلي لأداء الأعمال والاهتمام بالجوانب الفنية من خلال وضع أسس تركز على محددات صياغة المتطلبات المحورية والتي تساعد على الأداء الأمثل للأعمال بعيدا عن الشكل والقالب التقليدي والروتيني، فالإدارة الإستراتيجية تتبع الأهداف الإستراتيجية ولا تتدرج تحت التقسيم التشغيلي والتنفيذي للخطط والقرارات على مستوى المنظمة. والتفكير الإستراتيجي يعني التفكير بالجهود وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق أعلى مؤشرات النجاح في نتائج الأعمال، وهي أيضا إدارة المهام الصعبة لأنها تهتم بأدق التفاصيل الفنية معتمدة على المتغيرات والمستجدات والأدوات الحديثة في بيئة العمل التنظيمي. وأسلوب التفكير الإستراتيجي يمكن وصفه بالتجريبي كمرحلة أولى لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية قبل التنفيذ، كذلك يمكن إستخدامها بعد إعتماد الإستراتيجية وبعد التنفيذ، لتحديد مدى صلاحية المنظمة وتوافقها مع مبادئ التوجه الإستراتيجي حتى يتم الإستخدام الأمثل لهذا الأسلوب من خلال البرامج التي تركز على صياغة الأهداف الإستراتيجية واختيار أحد المجالات لإختبار مدى صلاحية التطبيق لبداية التنفيذ، لذلك فهذا التوجه التبسيطى عالج القصور والمشاكل الخاصة بعملية تطبيق الإستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة (ماهر، 2005، ص141).

وسياسة التفكير الاستراتيجي تدعم متطلبات التجديد والتحديث في نطاق معين في أحد الجوانب التنظيمية لتطبيقها بفاعلية على مستوى المنظمة من خلال فريق عمل يقوم بدراسة الوضع الحالي ويقوم بتحليل المنظمة إستراتيجيا ويراعي المرونة في وضع الأسس بما يتوافق

مع كافة الجوانب التنظيمية ويبدأ بتحديد الإحتياجات والمتطلبات الإستراتيجية وتهيئة المناخ المناسب لبداية العمل في نطاق مركزي محدود في أحد جوانب الخطة الإستراتيجية. إذ أن الغاية من سياسة التفكير الإستراتيجي تكوين صورة كاملة وواضحة للأهداف وخطوات تحقيقها، وتحقيق أفضل توازن للعمليات لكونها تدعم عملية التوازن الإستراتيجي بين العمليات الداخلية والخارجية وكذلك المادية والإبداعية (زايد، 2013، ص56).

ويركز التفكير الإستراتيجي على التعرف على المهام الصعبة بالعقل بعيدا عن العواطف، فالتفكير هو لغة العقل مع الأخذ في الإعتبار مبدأ المرونة في تخطي العواقب التي تعيق إتمام المهام وإجراءات العمل، وتقوم على مبدأ الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والمعنوية والبشرية، وكذلك الإستغلال الأمثل للوقت بفاعلية، وتضع سياسة التفكير فارقا في هذا الشأن بين مفهوم الأمثل والأنسب فاستغلال الموارد يجب أن يتم بطريقة مثالية حتى لا يكون هناك هدر في الموارد المتاحة بأقصى درجة ممكنة من الحيطة والحذر، ويعمل التركيز على التنسيق بين عمل الإرادة والذكاء فالتفكير الإستراتيجي هو القوة الصامتة التي تحقق النتائج في كل الأعمال (الكردي، 2011، ص132-149).

ويتطلب التفكير الاستراتيجي الفاعل توفر عدة مبادئ من أهمها ما يلي:

1- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:

من الصعوبة تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منظمة ما إذا لم تكن الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه، وأن تقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية، لذلك فإن دعم الإدارة العليا والتزامها يعتبر مطلباً سابقاً وضرورياً لنجاح عملية التفكير الإستراتيجي، وأن الأساس الذي يعتمد عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنظمة بوجوده. كما أن التزام

القيادة يتعدى مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالا للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنظمة، إذ إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو الأساس الذي يعتمد عليه أيضا في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها، بمعنى إن التزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية.

2- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية:

القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنظمة، ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أساسي من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنظمة من واقع إلى واقع أفضل.

3- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام، الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على اتخاذ القرار والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان هما في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح، وهناك بعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها:

أ- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة.

ب- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة

ج- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن هذه المشاركة.

4- التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظري:

العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات، والعملية الإستراتيجية بطبعها غير روتينية، وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات، كما تتعامل الإستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات، ومن جانب آخر، تتعامل الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيدا ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق، وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5- التفكير الاستراتيجي ضرورة:

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل، لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

ويرى الباحث أن الغرض الرئيس لسياسة التفكير الإستراتيجي هو عدم تشتيت الرؤية وتبسيط إجراءات العمل على مستوى المنظمة، وذلك من خلال تعميق الإهتمام بالجوانب التي بنيت عليها رسالة المنظمة وأهدافها. وكيفية تحسين وتطوير معدلات الأداء للمنظمة والتطبيق العملي للاستراتيجيات بالتركيز على العمليات.

المبحث الثاني
القدرات الإستراتيجية

القدرات الإستراتيجية هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائنها وفي السوق بصورة عامة والتي تتيح لها أداء نشاطاتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها Thompson & Strickland,1999:108)).

تمثل القدرات الإستراتيجية قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو في تحقيق القيمة لها والموازنة بين ما تمتلكه وبين الاستجابة لحاجات العملاء ورغباتهم والاستجابة الايجابية للتغييرات الحاصلة في البيئة، وذلك من خلال ممارسة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة (Parnell, 2011).

ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد مؤشرات القدرات الإستراتيجية الآتية وذلك:

أولا: المعرفة الفنية لبناء القيمة.

وتتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام، وتعتمد قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الفنية إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في هذه المعرفة، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال: (Parnell, 2011)

1- تحقيق الأرباح.

2- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية.

3- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

4- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

5- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

6- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

إن قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، وتؤدي القدرات الإستراتيجية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وفي ما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع: (Parnell, 2011)

1- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين.

2- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة.

3- تحديد أساس لتحالفات جديدة.

4- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

ثانيا: القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها.

تمثل القدرات الإستراتيجية انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

والقدرة على توليد الموارد وإمتلاكها تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبنـــاء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبــداع اللــذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، كذلك قدرتها على الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمــة، والإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع فـــي خلق فائدة جديدة. ويمكن لمنظمات الأعمال تحسين قدراتها الإستراتيجية من خلال الاســتغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تــصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية التي تمنحها قدرة أعلى من منافسيها فـــي اســتغلال الفــرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة علـــى اســتغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بـــالجودة أو بالتكنولوجيـــا أو القـــدرة علـــى تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (الغريري، 2010).

ثالثا: التقانة المستخدمة.

تُعد التقانة واحدة من عوامل البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين لمعظم منظمات الأعمال الحالية، إذ يتطلب من المنظمات وفي خضم التغير والتطور لتقانة المعلومات والاتصالات وبغية استمرارها وبقاءها في ظل البيئة المتنافسة أن تتواصل وتتكيف مـــع تلــك التطورات من خلال تبني ميزة تنافسية مناسبة، إذ تستمد المنظمات ميزتها التنافسية إلـــى حــد كبير من تقانة المعلومات والاتصالات.

ويرى (Krajewski & Ritzman, 2009) أن التقانة هي التقنية الأساسية المــستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنــسبة للمــستفيد مــن النظـــام

وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة وهي ترتكــز علـــى ثلاثة مجموعات هي: (Krajewski & Ritzman, 2009)

المجموعة الأولى: التي ركزت على الآلات والأدوات والمواد المستخدمة فـــي إنتـــاج الـــسلع والخدمات.

المجموعة الثانية: التي أكدت على المعرفة الكلية بالإجراءات والأساليب والطرق المـــستخدمة في عملية الإنتاج.

المجموعة الثالثة: التي ركزت على العلاقة بين الإنسان والآلة.

إن وجود تقانات متقدمة في المنظمة واستخدامها بكفاءة عالية يساعد في تحقيق قـــدرات إستراتيجية كفوءة للأعمال ويدعم عمليات التفكير الإستراتيجي بصورة عامة مـــن خـــلال مـــا توفره هذه التقانات من قدرات تقنية لتصنيع منتجات ذات نوعية مميزة وبسرعة فائقة وتكـــاليف منخفضة وميزة تنافسية، وتقوم التقانات بدور مهم في عمليات الإدارة الإســـتراتيجية الخاصـــة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال من خلال تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمـــال، وتحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها التكنولوجيا، وبناء مـــصادر للمعلومـــات الإســـتراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة، وهذا يعني أيضا امتلاك برمجيات وأجهزة تطوير اتصالات الكترونية بـــين وحـــدات النظـــام والمستفيدين (الكردي، 2011، ص143).

ويرى الباحث أنه يتم إعداد الإستراتيجية المناسبة في ضوء التقانات والمعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتـــي ينتجهـــا نظـــام المعلومـــات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكـــذلك فإن توجهات وأُطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلـــى. وكـــذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى فـــي اعتبـــار المـــستوى الأدنـــى عنـــد إعـــداد إستراتيجيته.

المبحث الثالث

نبذة عن مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير

تم إنشاء مركز الملك عبد الله الثاني في الرابع والعشرين من آب عام 1999، حيث صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس المركز كمؤسسة عسكرية / مدنية مستقلة، تعمل تحت مظلة القوات المسلحة الأردنية وتُعنى بالبحث والتطوير، بهدف توفير حلول مُثلى في المجالات الدفاعية محلياً، إقليمياً وعالمياً، كذلك الإسهام في توفير قدرات وطنية ترفد القوات المسلحة الأردنية بالتكنولوجيا العسكرية الرفيعة تمهيداً لإيجادِ قاعدةٍ صناعيةٍ متطورة في الأردن (الموقع الالكتروني لمركز الملك -عبد الله الثاني بن الحسين للتصميم والتطوير، http://www.kaddb.com/).

ويتلخص نشاط عمل المركز حول التصميم والتطوير للمنتجات والمشاريع الدفاعية، الفحص والتقييم، إيجاد الحلول التي تلبي متطلبات الاستخدام، العمل كحاضنة تكنولوجية في المملكة، تقديم دورات تكنولوجيا الدفاع.

تبدأ مراحل التصميم والتطوير بتحديد متطلبات المستخدم وفقا لطبيعة التهديد والتهديد المحتمل قبل المباشرة بتصميم النماذج وتحديد التكنولوجيا اللازمة والتي يتم بعدها البدء في تصنيع العينة الأولى.

يتم إجراء الاختبارات اللازمة على العينة الأولى في مركز الفحص والتقييم التابع للمركز الذي يقوم بفحص الآليات، الأسلحة، الذخائر، المعدات العسكرية بالإضافة إلى فحص المواد المستخدمة في التدريع.

ويخدم المركز الوحدات المختلفة للقوات المسلحة الأردنية، الأجهزة الأمنية والمؤسسات الوطنية والإقليمية التي تعمل في مجال تطوير الأنظمة الدفاعية المختلفة .

أما بالنسبة لدور مركز الملك عبدالله الثـــاني للتــصميم والتطـــوير فـــي تقـــديم دورات تكنولوجيا الدفاع، يعقد المركز دورة نظرية وعملية مدتها أسبوعين باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع جامعة كرانفيلد البريطانية. تهدف هذه الدورة إلى تأهيل القـــائمين علـــى الـــدفاع والأمن من موظفي المؤسسات الأمنية محليا وإقليميا وعالميـــا ممـــن يتطلـــب عملهـــم تحديـــد المتطلبات الدفاعية والحاجة إلى مقارنة المواصفة الفنية مع الحاجة العقلية.

يسعى المركز من خلال تنفيذ إستراتيجيته إلى بناء القدرات في مجال تطـــوير العنـــصر البشري وتأهيل المهندسين وزيادة معرفتهم في البحث العلمي والتصميم والتطوير بالإضافة إلى إيجاد حلول تطبيقية تساهم في زيادة مضاعفات القوة للمتطلب الدفاعي.

كما يقيم المركز علاقات مع الجامعات الأردنية تتمثل في خلق بيئـــة للطلبـــة لتطبيـــق أبحاثهم ومشاريعهم العلمية وتبني ما هو قابل للتطبيق لخدمة أهداف المركز.

يتولى المركزُ تزويدَ القواتِ المسلحةِ الأردنيةِ بخدماتٍ فنيةٍ وعلميةٍ متقدمة في مجـــالاتٍ عدة، تشمل الأبحاثَ الهندسية، والأبحاثَ التطبيقية، والمشاريعِ البحثيةِ وتطويرِ مفاهيمِهـــا إلـــى تصاميمٍ، ومن ثم ترجمةِ هذهِ التصاميم إلى واقعٍ عمليٍ من خلالِ صناعةِ عيناتٍ قابلةٍ للتجربـــةِ والاختبارِ، تمهيداً للانتقالِ إلى مرحلةِ الإنتاجِ الفعليِّ وفقاً للمقاييسِ العالميةِ، ويدار مركز الملـــك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من قِبل هيئة مديرين معينة بـــإرادة ملكيـــة ســـامية، ويُموّل بموازنة مستقلة من موازنة وزارة الدفاع، بالإضافة للدخل الذي يتحقـــق للمركـــز مـــن خلال بيع منتجاته داخل الأردن وخارجه، وتتجلى مهمة المركز في تسخير العلوم والتكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الدفاعية تمهيداً لخلق قاعدة صناعية مزدهرة في المملكة الأردنية الهاشـــمية. كما يحظى المركز برعاية خاصة واهتمام متواصل من جلالة القائد الأعلـــى، لكونـــه يـــشكل

فرصة ذات أهمية كبيرة لتحقيق الكثير من الأهداف العلمية، كتطوير عمليـــة البحـــث العلمـــي والعلوم التطبيقية وربطها باحتياجات السوق الأردني والأسواق الخارجية.

يقدم المركز العديد من المساهمات للأردن، منها تشجيع المستثمرين الأجانب من خـــلال إنشاء مشاريع شراكة بالأردن، مما يساعد على زيادة حجم الاستثمار الأجنبي بالمملكـــة، كمـــا يؤدي تواجد الشراكات الأجنبية إلى إدخال التكنولوجيا المتقدمة إلى البلاد، بالإضافة إلى ذلـــك يعمل بالمركز – والشركات التابعة له - ما يقرب من 1500 موظف، مما يـــساهم فـــي حـــل مشكلة البطالة بالأردن، وللمركز خطة تدريب سنوية لموظفيه حـــسب مجـــالات اختـــصاصهم لتطوير الكفاءات والأيدي العاملة الأردنية، واستكمالا للاهتمام في الفرد فقد عمد المركـــز إلـــى التواصل مع المؤسسات العلمية والبحثية والصناعية وجميع المهتمـــين لاســـتقطاب المبـــدعين وتشجيعهم وتبني الأفكار العملية المثمرة. كما يسهم المركز في إدخال التكنولوجيا المتقدمة إلـــى البلاد، وللمركز خطة تدريب سنوية لموظفيه حسب مجالات اختـــصاصهم لتطـــوير الكفـــاءات والأيدي العاملة الأردنية، (الموقع الالكتروني لمركز الملك عبد الله الثاني بن الحسين للتصميم والتطوير، http://www.kaddb.com/).

تعتبر مشاركة المركز في معرض الدفاع الدولي (ايدكس) في أبو ظبي عام 2009 فـــي دولة الإمارات العربية المتحدة الخامسة من نوعها لنفس المعرض، وذلك نتيجة للنجـــاح الـــذي حققه خلال مشاركته في هذا المعرض على مساحة الأعوام السابقة، كما يشارك المركـــز فـــي معرض ومؤتمر العمليات الخاصة "سوفكس"، والذي يعقد كل عاميين تحت رعاية جلالة الملـــك عبد الله الثاني وهو يعتبر الذراع التسويقي لـــKADDB، حيـــث يعـــرض المركـــز معظـــم مشاريعه ومنتجاته التي تعكس المستوى المتطور الذي وصـــلت لـــه الأردن فـــي الـــصناعات الدفاعية (نجيب، 2010).

ميزات المركز:

- العمل مع شريك ذو سمعة عالية عالمياً لما يتحلى به من مصداقية وسجل من الانجازات
- التمتع بخدمات تسويقية عالية الجودة عالمياً
- قدرات بحثية وصناعية عالية الجودة
- توفر الأراضي والمنشآت المتخصصة في منطقة كادبي الصناعية الحرة
- توفر قوى عاملة ذات مهارة عالية
- المساهمة في رأس المال وتسهيل كافة الأمور الإجرائية واللوجستية

الإمكانيات:

- مركز التصميم والتطوير
- مركز الفحص والتقييم
- دورة تكنولوجيا الدفاع
- مشاريع الجامعات

مركز التصميم والتطوير:

تضطلع دائرة التصميم والتطوير بأعمال البحوث التطبيقية والتصميم التطويري وتكامل الأنظمة من خلال المشاريع المعرفة وذلك لإنتاج العينة الأولى من المنتج مع مراعاة متطلبات المستخدم والمعايير العسكرية. ويتم ذلك من خلال عملية معرفة تماما تتم مراجعتها بشكل دوري لضمان الكفاءة في العمل وزيادة الجودة للتصاميم.

وتغطي قدرات التصميم مجالات التصميم الميكانيكي والكهربائي والإلكتروني بالإضافة إلى الميكاترونيكس والكترونيات الطيران. كما تم استحداث تصميم أنظمة الذخائر والدروع كإضافة نوعية في القدرات التطويرية الدفاعية للمركز.

مركز الفحص والتقييم:

1. فحص الآليات

يقوم مركز الفحص والتقييم بعمل الفحوصات التالية للآليات المدولبة والمجنزرة :

- الوزن ومركز الثقل.
- الأبعاد والزوايا.
- الأداء:
  - السرعة
  - التسارع
  - نظام التبريد
  - الكوابح
  - استهلاك الوقود
  - القيادة والمناورة
- الجدارة واجتياز العوائق:
  - درجة الصعود
  - الميلان الجانبي
  - المخاضات المائية
- موائمة الآلية للاستخدام :
  - الراحة أثناء القيادة
  - الضوضاء
  - الاهتزازات
  - مجال الرؤية
- قدرة التحمل وتحديد العمر التشغيلي للآلية وتفرعاتها:

- القيادة في المناطق الوعرة والصحراوية
- القيادة على الطرق المعبدة

- قابلية الآلية للنقل.
- قابلية الآلية للإنقاذ.
- قابلية الآلية للصيانة.

2. فحص الذخائر:

يحتوي مختبر فحص الأسلحة والذخائر على ميدانين 100م و 50م وغرفة تحكم حيث يتم فحص وتقييم الأسلحة الخفيفة والذخائر لغاية 12,7 ملم حسب المعايير العالمية (NATO) والمواصفات العسكرية Mil – Std)) ومتطلبات المستخدم، مختبر الفحص والذخائر معتمد دوليا لإجراء الفحوصات البالستية حسب متطلبات النظام الإداري والفني (ISO/IEC17025:2005) من قبل مؤسسة الاعتماد البريطانية (UKAS)

- فحص الأسلحة : (المسدسات، البنادق والرشاشات)
  - معدل الرمي
  - سرعة الطلقة
  - دقة الإصابة
  - قوة الإرتداد
  - مسافة الإرتداد
  - الحرارة المرتفعة / المنخفضة، المطر الغبار
- فحص الذخائر:
  - ضغط الإنفجار، سرعة الطلقة وزمن الاشتعال
  - دقة الإصابة والتشتت
  - حساسية كبسولة الاشتعال

- القوة اللازمة لنزع الطلقة عن الظرف
- مقاومة الطلقة لتسرب الماء والرطوبة
- توافق الذخيرة مع السلاح

- فحص المواد المستخدمة في التدريع والحماية:
  - الحديد المصفح
  - الزجاج المصفح
  - السيراميك والمواد المركبة
- الفحوصات الميدانية:
  - اختبار الرماية
  - فحص المهام القتالية

دورة تكنولوجيا الدفاع:

تهدف دورة تكنولوجيا الدفاع، والتي تعقد في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير بالتعاون مع جامعة كرانفيلد البريطانية، إلى تمكين الضباط والمهندسين العاملين في المجالات الدفاعية من معرفة وفهم التكنولوجيا الحديثة للمعدات الدفاعية ومحدداتها مما يساهم في عملية تطوير واكتساب الأنظمة والمعدات الدفاعية.

الفئات المعنية بالدورة:

- ضباط القوات المسلحة والأجهزة الأمنية
- الأشخاص العاملين في المجالات الدفاعية الذين يتطلب عملهم المعرفة بتكنولوجيا المعدات الدفاعية
- الأشخاص المعنيون بتقييم الأنظمة الدفاعية وشرائها

موعد انعقاد الدورة ومحتواها:

تعقد الدورة مرتين في العام مرة في الربيع (شهر أيار) وأخرى في الخريف (شهر تشرين/1) وتغطي المواضيع التالية:

- المرونة وقابلية الحركة:

  - الآليات المقاتلة: مواصفاتها ودورها ومتطلبات التصميم
  - متطلبات الآليات المقاتلة من القدرة
  - محركات الآليات المقاتلة
  - أنظمة نقل القوة للآليات المقاتلة
  - المرونة وقابلية الحركة للآليات المقاتلة والمدولبة والمجنزرة
  - ثبات واستقرار الآليات في حالة الرماية
  - أنظمة التعليق للآليات وتأثيرها على الراحة خلال القيادة
  - ميكانيكا التربة وتأثيرها على الآليات
  - وسائل الاستطلاع
  - التخفية والتمويه ووسائل تقليل الأثر

- القدرة على القتل والتدمير:

  - مكونات المدفع
  - مقدمة عن الذخائر
  - الذخائر الخارقة للدروع الخفيفة
  - المواد الدافعة
  - علم حركة القذائف داخل السبطانة وخارجها
  - تصميم الذخائر للمعدات البرية
  - أداء مدافع الدبابات
  - سبطانات الأسلحة ومغاليقها
  - الأسلحة الأوتوماتيكية متوسطة العيار
  - خزن الذخائر ومتطلبات السلامة
  - الذخائر الذكية

- القدرة على الحماية والنجاة:
  - مقدمة في الحماية والنجاة
  - المواد المستخدمة في تدريع وتصفيح الآليات
  - تقنيات الدروع الخفيفة والمتوسطة
  - تقنيات الدروع الثقيلة السلبية
  - تقنيات الدروع الثقيلة النشطة
  - مهمات الحماية للأفراد
  - أنظمة الحماية المساعدة
  - الألغام والحماية من عصف التفجير
- هندسة النظم واكتساب المعدات الدفاعية:
  - مقدمة عن القدرات الدفاعية
  - مقدمة عن هندسة النظم
  - إدارة اكتساب الأنظمة الدفاعية
  - محتوى وحدود المنظومة الدفاعية
  - متطلبات المستخدم
  - عملية تحليل متطلبات المستخدم ضمن هندسة النظم

مشاريع الجامعات:

- فكرة المشروع:

يهدف هذا البرنامج إلى تمويل تكاليف البحث والتطوير لمشاريع التخرّج لطلاب الجامعات، من خلال صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية، وهو يستهدف المشاريع التي ينفذها الطلاب في الجامعات الأردنية، وذلك استجابة لرؤية جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم في دعم الإبداع والمبدعين والمتميزين من طلبة الجامعات، من خلال تهيئة الظروف والبيئة الملائمة ومنحهم الإمكانيات والوسائل التي تمكّنهم من إبراز إبداعاتهم الفكرية والفنية، لمساعدة مسيرة الأردن في عملية التطور والتقدم وتحقيق نتائج إيجابية وملموسة.

- الأهداف:

- تهيئة الظروف والبيئة الملائمة لدعم الطلاب المتميزين والمبدعين في الجامعات الأردنية.
- تشجيع الإبداع والتفكير التحليلي والبحث والتطور العلمي
- غرس روح تنافسية صحية بين طلاب الجامعات، والتي بالتالي ستحفزهم نحو تطبيق إبداعاتهم في كافة نواحي الحياة وأخذ المبادرة فيها.
- دعم السياسات الحكومية التي تهدف إلى تطوير مستوى تعليمي أفضل في الجامعات الأردنية.
- دعم مسيرة الأردن في عملية التطور والتقدم، وهو هدف يتم تحقيقه من خلال تحسين الموارد البشرية الأردنية.
- تعزيز البحث في مجال تكنولوجيا الدفاع

- **الإشراف:**

يتم توجيه المشاريع التي يقوم صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية بتمويلها مـــن خــلال شعبة الأبحاث التطبيقية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير الموجودة في الجامعة الأردنية.

نبذة عن مجموعة كادبي الاستثمارية(KIG) :

تأسست مجموعة كادبي الاستثمارية لتعمل كذراع تجاري لمركز الملك عبـــدالله الثـــاني للتصميم والتطوير والشركات التابعة له.

تسعى المجموعة الاستثمارية إلى تأسيس شراكات فـــي المجـــالات الدفاعيـــة والأمنيـــة والصناعات المختلفة المكملة لها.

ويشمل نطاق العمل الذي تغطيه شركات المجموعة عدد من القطاعات تتمثل في الآليات والصناعات الثقيلة ومعدات القوات والأسلحة والذخيرة، بالإضافة للخدمات المساندة.

تتولى المجموعة جميع النشاطات التجارية من خلال الكوادر المؤهلة التي تقـــوم بدايـــة بتقييم الفرص الاستثمارية ودراستها بدقة ثم دراسة جدوى المشاريع من ثم تطبيـــق المـــشاريع على أرض الواقع من خلال تطوير الأعمال ونشاطات التسويق والاتصال بالإضافة إلى تعزيز الهوية المؤسسية للمجموعة.

تؤكد مجموعة كادبي الاستثمارية على نشاطاتها التسويقية من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإرضاء رغبات العملاء والمستثمرين لدعم أداء المجموعة.

وقد أثبتت الكفاءات ميزات العمل مع المجموعة الاستثمارية كـــشريك ذو ســـمعة عاليـــة عالمياً لما تتحلى به من مصداقية وسجل من الإنجازات. يتمتع مستثمرو المجموعـــة بخـــدمات تسويقية عالية الجودة عالمياً، وقدرات بحثية وصناعية عالية الجودة، توفر الأراضي والمنشآت

المتخصصة في منطقة كادبي الصناعية، بالإضافة إلى المساهمة في رأس المال وتسهيل كافة الأمور الإجرائية واللوجستية.

تمكنت مجموعة كادبي الاستثمارية من وضع نفسها على الخارطة العالمية ابتداء من تواجدها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وثم وصولها لأوروبا، والأمريكيتين، وجنوب ووسط وشرق آسيا وباقي دول إفريقيا.

- **ميزات الشراكة:**

- العمل مع شريك ذو سمعة عالية عالمياً لما يتحلى به من مصداقية وسجل من الإنجازات
- التمتع بخدمات تسويقية عالية الجودة عالمياً
- قدرات بحثية وصناعية عالية الجودة
- توفر الأراضي والمنشآت المتخصصة في منطقة كادبي الصناعية الحرة
- توفر قوى عاملة ذات مهارة عالية
- المساهمة في رأس المال وتسهيل كافة الأمور الإجرائية واللوجستية

الشركات التابعة لمركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير:

يعمل مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) على الارتقاءِ بمستوى الصناعات الدفاعية عالميا، لتعزيز مكانة المملكة كالشريك الأمثل للتكنولوجيا، ويعمل المركز في مجالات عدة تشمل البحث والتصميم والتطوير لإيجاد حلول إستراتيجية لخدمة القوات المسلحة الأردنية والأجهزة الأمنية، حسب المواصفات العالمية ومتطلبات المستخدِم، كما يعمل المركز في مجالات عدة منها، أنظمة القيادة والسيطرة، والاتصالات، والحرب الإلكترونية،

والاستطلاع، والأنظمة الآلية والمسيرة عن بُعد، وتطوير البرمجيات، بالإضافة إلى الأغذية المرزومة والخوذ والسترات الواقية والأحذية المتخصصة والأسلحة والذخائر من مختلف الأعيرة، والطائرات المأهولة وغير المأهولة وتصنيع الآليات الثقيلة والمتوسطة والهياكل المعدنية، وتدريع وتصفيح الآليات المدولبة والمجنزرة، كما أنهى المركز في العام 2008 بناء مرافق ومختبرات مركز الفحص والتقييم، لفحص وتقييم الآليات والمعدات، والأسلحة والذخائر حسب المواصفات العالمية، وهناك العديد من الشركات التي تنبثق عن المركز هي: (حداد، 2010)

1- الأردنية لصناعة الذخائر والخدمات المساندة (JORAMMO)

هي إحدى شركات مجموعة كادبي الاستثمارية وتعنى بتصنيع و تزويد مختلف أنواع الذخائر الخفيفة يتمثل عمل الشركة بتصنيع، وتزويد مختلف أنواع الذخائر الخفيفة، وتأسيس وإدامة مستودعات متخصصة للذخائر فضلاً عن إجراء عمليات الفحص والتقييم للذخائر على اختلاف أنواعها وتفكيك الذخائر وإخراجها من الخدمة.

الذخائر التي تنتج في تخضع أيضاً لعمليات متقدمة من التقييم في مختبرات الفحص الباليستية. يتم ذلك من خلال إجراء فحوصات باستخدام احدث المعدات الالكترونية للتحقق من أداء الذخيرة بشكل عام بما فيها السرعة والضغط والدقة والتأثير. كما يتم استخدام هذه الإمكانيات المخبرية المتاحة لتحسين وتطوير الذخائر لعملاء الشركة حيث تعمل أيضا كمركز للبحث والتطوير في مجال صناعة الذخائر على اختلاف أنواعها وذلك لتلبية متطلبات المستخدم في هذا المجال.

أما بالنسبة لأنواع الذخائر تقوم بإنتاج الذخائر الخفيفة من عيار: 5.56 ملم، 7.62 ملم و9 ملم إضافة إلى خطط التوسع بإنتاج بعض أنواع الذخائر المتوسطة والثقيلة في المستقبل.

2- الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة (JLVM):

الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة هي إحدى شركات مجموعة كادبي الاستثمارية بالشراكة مع مجموعة جانكل المحدودة البريطانية لتصميم وتطوير وتصنيع الآليات الخاصة والمصفحة، وتسويقها للحكومات والجيوش المحلية والعالمية وهيئات الأمن وفرض القانون والمنظمات غير الحكومية الدولية وغيرها من المستخدمين على مستوى العالم. تعتبر الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة إحدى الشركات الأساسية التي تعمل ضمن قطاع الآليات والصناعات الثقيلة التابعة للمجموعة.

تقوم الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة بتطوير آليات خاصة مبنية على أنواع متعددة من الشاصيات المختلفة المتوفرة في الأسواق.

تعنى خطوط الإنتاج الأساسية في الشركة بتصنيع الآليات الخفيفة غير المصفحة والآليات المصفحة ومركبات الأمن الداخلي والدوريات طويلة ومتوسطة المدى وسيارات الإسعاف والحلول الطبية المتنقلة.

تقوم إستراتيجية التصنيع في الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة على مبدأ التصميم والبناء حسب الطلب بناء على متطلبات واحتياجات المستخدم مع المحافظة على أفضل الممارسات العملياتية وأعلى معايير التصفيح.

تعمل آليات الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة في أكثر من 30 دولة في مختلف أنحاء العالم أهم منتجاتها: الجواد (آلية لاستخدامات الأمن الداخلي)، آلية الثعلب (آلية استطلاع طويلة المدى)، دراجة فارس الصحراء (دراجة استطلاعية لأغراض عسكرية)، وقد حصلت الشركة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للعام 2009/2008 لفئة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

3- الأردنية المتقدمة لتشكيل المعادن (AMCO):

الشركة الأردنية المتقدمة لتشكيل المعادن هي إحدى الشركات التي تعمل في قطاع الآليات والصناعات الثقيلة التابعة لمجموعة كادبي الاستثمارية. تعنى الشركة بتوفير خدمات التصنيع والتشكيل الدقيق العالية الجودة.

إن الإستثمار في آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في تشغيل وتسوية المعادن يمكن الشركة من تصنيع وتشكيل قطع متعددة الأحجام من معادن مختلفة مثل الفولاذ والسكب والألمنيوم والتيتانيوم، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من الدقة تصل لغاية ±0,008ملم. تشمل قدرات المصنع التشغيل والمعالجة الحرارية والجلخ الأسطواني والأفقي والتشغيل بالشرارة والهندسة العكسية ومركز تدريب متطور.

تقوم الشركة الأردنية المتقدمة لتشكيل المعادن بتقديم خدماتها الصناعية والاستشارية والدعم الفني إلى الشركات الأخرى المحلية والإقليمية من حيث اختيار المعدات والمعالجة الحرارية ومتطلبات التدريب والتأهيل على الأجهزة المحوسبة الحديثة.

بالإضافة إلى المزيد من الإمكانات المختلفة الأخرى التي تمكن الشركة من القيام بعمل أي قطع قد تتطلب معالجة، تصنيع وتشغيل أو صيانة من نوع خاص.

وتأسست بهدف إنشاء مركز متميز للصناعات الدقيقة، لدعم وتطوير القاعدة الصناعية في الأردن، وللتوسع إلى استكشاف فرص التصدير للأسواق الإقليمية والدولية.

4- الأردنية لحلول التصنيع والخدمات (JMSS):

تم تأسيس الأردنية لحلول التصنيع والخدمات عام 2004 تحت اسم الشركة الأردنية لصناعة الآليات المتخصصة لإنتاج آليات (سوسنة الصحراء) لتغطية متطلبات القوات المسلحة الأردنية لهذا النوع من الآليات، وفي كانون الثاني 2008 تم دمج الشركة الأردنية لصناعة

الآليات المتخصصة ومجموعة التصنيع في (كادبي) معاً، تحت اسم الشركة الأردنيــة لحلــول التصنيع والخدمات للقيام بعدة أعمال، منها تصنيع الآليات الثقيلة والمتوسطة، تصنيع الهياكــل المعدنية، وتدريج وتصفيح الآليات المدولبة والمجنزرة. وتلبية جميع الاحتياجات التصنيعية فيما يتعلق بعمليات التصفيح ، وتعديل وتطوير الآليات وتصميم وبناء ميادين الرمايــة الإلكترونيــة الحية والصناعات المعدنية الثقيلة بالإضافة لإعادة تأهيل وبناء القوارب.

وتتمثل مهام الشركة الأردنية لحلول التصنيع والخدمات في الصيانة والأعمال المتكاملة، والتصنيع والتشكيل، بالإضافة لخدمات أخرى مكملة. يتم تحقيق هذه المهام من خــلال أحــدث آلات القص والتطعيج والثنيّ المحوسبة وآلات ومعدات تشكيل المعادن الثقيلة منها آلة القــص بالليزر وآلة القص بالماء المضغوط والرمل (تقنية المـــاء النفـــاث) وآلـــة الكـــبس والتـــشكيل الهيدروليكي وآلة ثني المواسير المختلفة.

5- الصناعية للتصميم والتطوير(IDD):

الشركة الصناعية للتصميم والتطوير هي إحدى شركات مجموعة كادبي الاستثمارية التي تعمل ضمن قطاع الآليات والصناعات الثقيلة. ويشمل إطار عملها إعادة البناء لأجزاء الآليـــات والمعدات المختلفة وتصميم وهندسة الأنظمة الخاصة للآليات العسكرية بالإضافة إلى إعادة بناء المجموعات الكهربائية والإلكترونية وتصميم وتصنيع الجدلات الكهربائية.

تسعى الشركة لتقديم أفضل الحلول لتقليل نفقات الصيانة للآليات والمعدات عن طريق إعـــادة تصنيع وصيانة اللازم من قطعها مع الحفاظ على مواصفات القطع الأصلية وجودته.

6- الأردنية الدولية للحماية (JOSCURE):

الشركة الأردنية الدولية للحماية هي إحدى شركات مجموعة كادبي الاستثمارية تهدف لتقديم خدمات الأمن والحماية للمؤسسات والدوائر الحكومية والوطنية الخاصة منها والعامة في داخل المملكة.

تتمثل خدمات الشركة في توفير حلول أمنية كالأنظمة الإلكترونية المتكاملة والأجهزة الأمنية ومعدات التفتيش بأنواعها بالإضافة إلى الخرائط الرقمية وأنظمة التتبع والملاحة وتقديم الاستشارات الفنية الكاملة وأيضا إضافة إلى استخدام أحدث الأجهزة التقنية في أعمال الأمن والحماية.

بالشراكة مع سكيوريتاس السويد تقدم الشركة خدمات حراسة المباني والمؤسسات الحكومية والخاصة عن طريق شركتها سكيوريتاس الشرق الأوسط.

وهي شركة مستقلة مملوكة بالكامل لمركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

7- منطقة كادبي الصناعية (KIP):

تم تأسيس شركة منطقة كادبي الصناعية محدودة المسؤولية في عام 2006، لإنشاء وإدارة وتشغيل منطقة حرة صناعية خاصة مختصة بالصناعات الدفاعية وصناعة الآليات والمركبات. وهذه المنطقة الحرة مملوكة بالكامل للمركز، وتعمل بموجب قانون مؤسسة المناطق الحرة، وتقع منطقة كادبي الصناعية على مساحة 3,500,000 متراً مربعاً، في منطقة الخالدية- محافظة المفرق- على بُعد 50 كيلومتراً من عمان، و24 كيلومتراً شمال شرق الزرقاء، وعلى تقاطع الطرق الرئيسية التي تربط الأردن بالسعودية والعراق وسوريا.

وشركة منطقة كادبي الصناعية هي إحدى شركات مجموعة كادبي الاستثمارية والتي تعتبر المنطقة الحرة الصناعية الخاصة الأولى والوحيدة في الشرق الأوسط المختصة بالصناعات الدفاعية والعسكرية وصناعة المركبات.

وتهدف الشركة إلى خلق بيئة استثمارية آمنة وفاعلة وبتسهيلات متمثلة في قوانين المناطق الحرة الأردنية عن طريق توفير مقاطع صناعية ومنشآت ومباني ومشاغل جاهزة للتأجير ومخدومة بشبكة من البنى التحتية والطرق المعبدة عالية المواصفات بالإضافة إلى خدمات النافذة الواحدة لضمان خدمة أفضل وأسرع للمستثمرين.

8- الأولى للألياف المركبة (FIRST ARMOUR):

الأولى للألياف المركبة هي إحدى شركات قطاع معدات القوات لمجموعة كادبي الاستثمارية، لتطوير وتصنيع منتجات الوقاية الشخصية المصنعة من المواد المركبة باستخدام تقنيات معتمدة عالميا.

تأسست كإحدى شركات المركز بالتعاون مع شركة إن بي ايروسبيس البريطانية لتطوير وتصنيع وتزويد الأسواق في الأردن والشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بالخوذ والسُتر الواقية المصنعة من المواد المركبة والمنتجة بأيدي أخصائيين مهرة باستخدام تقنيات معتمدة عالميا

تسخّر الأولى للألياف المركبة التكنولوجيا المتطورة لإنتاج نماذج متعددة بتصاميم مبتكرة للخوذ والستر الواقية والصفائح البالستية، بالإضافة لحلول حماية فعالة أخرى مصنعة أيضاً من المواد المركبة. يتم فحص وتقييم جميع هذه المنتجات في المختبرات العالمية وفي الميدان حيث أثبتت منتجات الشركة أداءً متميزاً بكافة المعايير العالمية وحسب المواصفات العامة للمؤسسة الوطنية للعدل/الولايات المتحدة NIJ Standards وحسب مواصفات المؤسسة الهولندية للبحوث العلمية التطبيقية TNO.

منتجات الأولى للألياف المركبة مصنعة لتوفر الحماية المثلى لمستخدميها من الذكور والإناث الذين يتطلب عملهم التواجد في بيئات محفوفة بالمخاطر، مثل قوات الدفاع والأمن والعاملين في مجال المساعدات في الميادين، ومراسلي وسائل الإعلام والشخصيات المهمة.

تسعى الأولى للألياف المركبة إلى توفير أفضل منتجات الوقاية الشخصية بأسعار تنافسية لتوفير بدائل للمنتجات المعدنية باستخدام المواد المركبة التي تتميز بخفة وزنها وكفاءتها، ويتم تحقيق ذلك بالتعاون مع عملاء الشركة لأخذ متطلباتهم في عين الاعتبار ابتداءً من مراحل التصميم الأولية ومروراً بجميع مراحل الإنتاج.

9- العربية للأغذية الجاهزة (ARM):

الشركة العربية للوجبات الجاهزة هي إحدى شركات مجموعة كادبي الإستثمارية، وتعنى بتصنيع وجبات جاهزة للأكل لقطاعي الدفاع والمهمات الإنسانية. وكون الشركة تابعة لقطاع معدات القوات في المجموعة، فإنها تهدف إلى إنتاج وجبات ذات قيمة غذائية متوازنة بشكل أرزاق مرزومة، وتقديم خدمات الوجبات في الثكنات العسكرية .

تتميز الشركة العربية للوجبات الجاهزة بمرونتها على التأقلم مع متطلبات عملاءها، حيث أنها تقدم قوائم طعام شرقية وغربية مع الأخذ في عين الاعتبار جميع التحفظات العرقية والقيم الغذائية المرجوة. إن منتجات الشركة عالية المتانة وفعالة من حيث التكلفة.

إن منتجات الشركة سهلة الاستخدام حيث أنها لا تحتاج للطهي، بل إعادة تسخين، ولا تتطلب طرق تخزين معينة، كون صلاحية كل الأغذية المجهزة بطريقة (MRE) لدى الشركة العربية للوجبات الجاهزة صالحة لمدة عامين. وتتواجد الوجبات ضمن أطباق فردية أو جماعية تقدم لشخص واحد أو أكثر، مغلفة بأربعة رقائق، مما يضمن الحماية في حالات الإسقاط الجوي. إن الكيس المستخدم لحفظ الأغذية يتحمل الحرارة العالية وهو غير قابلة للصدأ أو الانبعاج .

تحتوي الرزمة الفردية على وجبة متكاملة تشمل وجبة رئيسية وطبق حلويات ومرطبات مع كافة الإضافات الأخرى. أما العبوة ذات ال24 ساعة فإنها تحتوي على وجبتين رئيسيتين ووجبة فطور مع كامل الإضافات.

10- الأردنية لتصنيع الأحذية الخاصة (JSBOOTS):

الشركة الأردنية لتصنيع الأحذية الخاصة هي إحدى شركات مجموعة كادبي الاستثمارية التابعة لقطاع تصنيع معدات القوات، حيث أنها تختص بتصنيع أحذية خاصة ذات مواصفات عالمية عالية.

تتميز منتجات الشركة الأردنية لتصنيع الأحذية الخاصة بتنوع تصاميمها المتطورة ونماذجها المختلفة لتناسب المناخات البيئية والتضاريس الجغرافية المختلفة وتنوع استخداماتها العسكرية والمدنية، المتمثلة بأحذية التسلق وحذاء الاكسفورد.

ولضمان جودة منتجاتها، تعمل الشركة الأردنية لتصنيع الأحذية الخاصة مع أفضل موردي مدخلات الإنتاج في الاتحاد الأوروبي، حيث يحتوي كل زوج من الأحذية المنتجة على أكثر من 100 مدخل يمر بأكثر من 150 عملية يشرف عليها فريق تقني مختص كي يصبح الحذاء جاهزاً للاستخدام.

11- الأردنية لتصميم الأسلحة الخفيفة Jordan Armaments and Weapons Systems (JAWS) :

تأسست الشركة الأردنية لتصميم الأسلحة الخفيفة في عام 2000، لإنتاج مسدس أفعى الصحراء متعدد الأعيرة، وتسويقه عالمياً، وسيبدأ إنتاج المسدس في وقت قريب، وسيتم تزويده لوحدات القوات المسلحة الأردنية.

12- معرض ومؤتمر معدات العمليات الخاصة (سوفكس) Special Operations Exhibition and Conference(SOFEX):

(سوفكس) هو معرض ومؤتمر خاص بالعمليات الخاصة، والأمن الداخلي، ومكافحة الإرهاب، يُعقد مرة واحدة كل عامين، تحت رعاية جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم، وبدعم

من القوات المسلحة الأردنية، ويشارك في المعرض أكثر من 300 شركة ومنظمة مــن شــتى بقاع المعمورة.

13- المركز الأردني لتصميم وتطوير المنتجات Design Jordan. يهدف إلى دعــم النمــو الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تقديم الدعم لقطاعي الخدمات والصناعة فــي الأردن، عــن طريق تطوير الطاقات الإبداعية في تصميم وتطوير المنتجات، ورفع التنافسية.

14-جدارا للمعدات والأنظمة الدفاعية:

شركة جدارا للمعدات والأنظمة الدفاعية هي إحدى شركات قطاع الأسلحة والذخائر فــي مجموعة كادبي الاستثمارية وتعنى بتطوير الأنظمة وتقديم الحلول التقنية في المجالات الدفاعية والعسكرية لتلبية متطلبات واحتياجات القوات المسلحة.

تقوم الشركة بتصنيع وتطوير RPG-32 بمواصفات فريدة وكفاءة متميزة ودقــة عاليــة وهو مزود بمنظار بصري نهاري وليلي بمقدرة مدى ليزرية ولديه القدرة على إطــلاق ثلاثــة أنواع من الذخائر.

يمتاز الRPG-32 المطور من قبل الشركة بطول المدى المؤثر وإمكانية إطلاقــه مــن داخل أماكن شبه محصورة وصغيرة الحجم بالإضافة إلى سهولة استخدام وأمان مــع خاصــية التدمير الذاتي.

15- أسلسان الشرق الأوسط:

تأسست شركة اسلسان الشرق الأوسط التركية بالتضامن مع مجموعة كادبي الاستثمارية التابعة لِمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير بهدف تصميم وتطوير وتــصنيع معــدات عسكرية خاصة المتعلق بالمراقبة الليلية والحرارية للاستخدامات العادية للأفــراد العــسكريين

الدوليين ،ومنظمات تطبيق القانون ولزبائن آخرين من مختلف مناطق العالم في مجالات أخرى مشابهة تتألف المنتجات الرئيسية للشركة من التالي:

- منظار خاص بالبنادق مختلفة الأنواع.
- منظار خاص بالرشاشات الآلية.
- مناظير الرؤية الليلية أحادية التركي.

أهم المنتجات التي ينتجها مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير:

هناك العديد من المنتجات التي أثبتت جدارة كبيرة في استخدامات مختلفة من قبل القوات المسلحة والأمن العام وقوات الدرك وغيرها من المؤسسات، من هذه المنتجات على سبيل المثال وليس الحصر: (حداد، 2010)

1- آلية سوسنة الصحراء: صممت لتلبي متطلبات الجيش الأردني، نظراً للمزايا العديدة التي توفرها من ناحية السعر المنافس، خفة الوزن وإمكانية نقل الآلية جواً باستخدام الطائرات العمودية وارتفاع قدرة الآلية بالنسبة لوزنها وقابلية الحركة في المناطق الوعرة.

2- آلية الجواد: وهي آلية توفر مستوى عالي من الحماية ضد الذخيرة والشظايا المتطايرة للأفراد داخلها وأبواب واسعة وكبيرة لسرعة الدخول والخروج منها، زجاجها مصفح واسع لزيادة إمكانية الرؤيا لقائد الآلية والأفراد معه.

3- آلية ثعلب الصحراء: وهي آلية دوريات طويلة المدى لاستخدام قوى الأمن الداخلي، ووحدات الاستطلاع وقوات حرس الحدود، تطورت فكرة آلية الثعلب من خلال دراسة المهام المطلوبة من هذه الآلية، التي أُخذ بالحسبان تجهيزها بما يلزم من معدات وأجهزة لتمكين هذه الآلية من العمل بالأماكن النائية والمناطق الصحراوية والجبلية.

4- آلية الستاليون: هي آلية مدرعة بأربعة عجلات متعددة الإستخدامات ذات قدرة عالية على الحركة تتميز بتوفير إمكانية عالية للمراقبة والاشتباك من داخل الآلية.

5- مسدس أفعى الصحراء: هو مسدس دقيق الإصابة سهل الصيانة تم تصميمه ليكون متعـــدد الأعيرة وقابل للاستخدام بكلتا اليدين بفعالية عالية.

6- طائرة السيكر: هي طائرة استطلاع ومراقبة جوية ذات تكلفة قليلـــة وأداء عـــال، تـــوفر الطائرة مستويات عالية من الرؤية عبر طبقات الجو الأمامية تضاهي الطائرة العمودية.

7- الخوذ والستر الواقية: تتميز الخوذ بخفة وزنها وتوفر حماية بالستية متفوقة وأداء متميـــز بكافة المعايير العالمية، أما الواقيات من الرصاص والشظايا فهي بتصاميم مختلفة تتوافـــق مـــع متطلبات الحماية الشخصية حسب المواصفات العالمية أيضاً.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

- § مقدمة
- § منهج الدراسة
- § مجتمع وعينة الدراسة
- § أداة جمع البيانات
- § صدق أداة الدراسة
- § ثبات أداة الدراسة
- § إجراءات الدراسة
- § المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأجل التعرف على موضوع " أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية " دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير"، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة وارتباطاتها وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع رؤوساء الأقسام ومدراء الدوائر والمستشارين والمدراء العامين والبالغ عددهم(175)، باستخدام أسلوب المسح الشامل وتمثلت عينة الدراسة بهؤلاء جميعهم، إلا أنه تم استبعاد (31) استبانة شكلت ما نسبته (17.71%) من إجمالي حجم الإستبانة لعدم ملائمتها لاختبارات التحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات القابلة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي (144) استبانة وبما نسبته(82.29%) من إجمالي حجم الإستبانات الموزعة، هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS. ver 15) لأجل الوصول إلى غايات وأهداف هذه الدراسة.

أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث نوعين من البيانات:

أ) **البيانات الأولية**: تم جمع البيانات الضرورية المتعلقة باختبار الفرضيات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة مطورة؛ إذ تم الإعتماد على مجموعة من الدراسات لأجل تصميم الاستبانة، كذلك قام الباحث ببناء مجموعة من الفقرات بناءاً على اجتهادات شخصية مبنية على التواصل مع أصحاب العلاقة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير وكذلك التواصل مع مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات الأردنية وكذلك من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والدوريات المتعلقة بالدراسة موضوع البحث ؛ هذا وقد تألفت أداة الدراسة "الاستبانة" من جزأين. اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية المتمثلة ب(النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي). أما الجزء الثاني وحسب ما هو مشار إليه في الجدول رقم (3-1)، فقد اشتمل على (سبع مجالات) وهي (المتغيرات المستقلة وتتكون من أربعة مجالات (التفكير التركيبي، والمثالي، والعملي، والواقعي، والمتغيرات التابعة تتمثل في ثلاث مجالات(المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة)، صممت بناءاً على مقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي حيث حددت خيارات الإجابة بخمسة مستويات وهي: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات) غير موافق (درجتين) وغير موافق جداً (درجة واحدة). وقد بلغ المجموع الكلي لفقرات هذه المجالات (36) فقرة. وقد روعي عند تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء التعبئة، لذلك تم اعتماد الاستمارة كأداة صالحة للدراسة؛ والملحق رقم (3) يبين أداة الدراسة بفقراتها (36) بصيغتها النهائية.

ب) **البيانات الثانوية**: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة والدراسات الأجنبية.

الجدول رقم (3-1): عدد وأرقام الفقرات التي تقيس مجالات الدراسة

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغيرات المستقلة : أنماط التفكير		
التفكير التركيبي	6	1، 2، 3، 4، 5، 6،
التفكير المثالي	6	7، 8، 9، 10، 11، 12،
التفكير العملي	6	13، 14، 15، 16، 17، 18،
التفكير الواقعي	6	19، 20 ،21، 22، 23، 24
المتغير التابع : تعزيز القدرات الإستراتيجية		
المعرفة الفنية لبناء القيمة	4	25، 26، 27، 28،
القدرة على تولدي الموارد وامتلاكها	4	29، 30، 31 ، 32،
التقانة المستخدمة	4	33، 34، 35، 36
المجموع الكلي للأداة ككل		**36**

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات الأردنية والقطاع الحكومي؛ وذلك لإبداء الرأي فيها وتحديد الصدق الظاهري، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة وكان عدد الفقرات قبل التحكيم (36) فقرة، ويمثل الملحق رقم (2) ذلك الاستبانة بصيغتها الأولية، كما وبقي عدد فقرات الاستبانة (36) بعد إجراء التعديلات والصياغات المطلوبة؛ والملحق رقم (1) يبين أسماء المحكمين اللذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

وتم استخدام معادلة معامل ارتباط (بيرسون) لحساب ثبات الاستقرار، كما تم استخدام معادلة (كرونباخ- ألفا) لحساب ثبات التجانس. والجدول رقم (3-2) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-2)

معاملات ثبات الاستقرار والتجانس لأداة الدراسة ومحاورها

الرقم	المجال	ثبات الاستقرار	ثبات التجانس	عدد الفقرات
1	التفكير التركيبي	0.82	0.93	6
2	التفكير المثالي	0.81	0.92	6
3	التفكير العملي	0.82	0.87	6
4	التفكير الواقعي	0.83	0.90	6
5	المعرفة الفنية لبناء القيمة	0.87	0.91	4
6	القدرة على تولدي الموارد وامتلاكها	0.80	0.85	4
7	التقانة المستخدمة	0.81	0.93	4
	الكلي	0.822857	0.901429	**36**

يلاحظ من الجدول (3-7) أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتماد أداة الدراسة في تطبيقها النهائي، كما ورد في الدراسات السابقة كمعيار للثبات؛ هذا وقد بين (Miller, 1998) بأنه إذا كان معامل الثبات أكثر من 60% فإنه يعتبر معامل ثبات عالي وبناءً على ذلك تعتبر معاملات الثبات هذه الدراسة عالية.

إجراءات الدراسة

1- قام الباحث بتوزيع استبانات أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة بمجموعة من رؤساء الأقسام والمدراء والمستشارين لدى مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، وتم التباحث معهم حول أسلوب تنفيذها من خلال توضيح التعليمات لهم شفوياً إضافة للتعليمات المكتوبة على الاستبانة، وذلك بأن يقوم المشارك بالاستبانة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب.

2- تمت مراجعة وتدقيق البيانات وترميزها لتسهيل عملية التحليل وتفريغها على جهاز الحاسوب وقد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS, ver 15).

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية ولغايات تحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- **الإحصاء الوصفي**: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- النسبة المئوية: تم استخدمها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: تم استخدمه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة.
- الإنحراف المعياري: تم استخدمه كأحد مقاييس التشتت لقياس الإنحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب- الإحصاء التحليلي:

- اختبار **(t)** للعينات المستقلة **(Independent Samples T-Test)**: حيث تم استخدمه لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين متوسطات الإجابات على المتغيرات ذات الفئتين المستقلتين.

- أسلوب تحليل التباين الأحادي **(One-Way ANOVA)**: حيث تم استخدمه لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيـــرات (**Categorical Variables)** لأكثر من فئتين (كمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- تحليل الانحدار المتعدد **(Standard Multiple Regression Analysis)** حيث سيتم استخدامه لبيان مدى الأثر ما بين المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

ج- مستوى الدلالـــة (α): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالـــة أكبر من (0.05) فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

§ خصائص عينة الدراسة

§ تحليل بيانات الدراسة

§ مناقشة نتائج الدراسة

§ اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

خصائص عينة الدراسة:

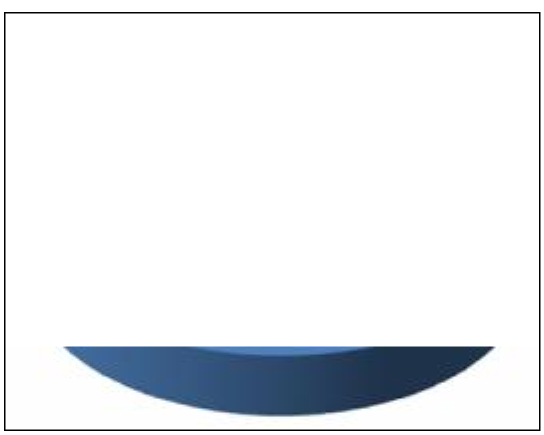
تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية (Factual Data) من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار إليها في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، العُمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي).

أولا: النوع الإجتماعي:

الجدول رقم (4-1): التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الإجتماعي

النوع الإجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	128	%88.9
إناث	16	%11.1
المجموع	**144**	**%100.0**

تظهر بيانات الجدول رقم (4-1) أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة هذه الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور(128) شكلوا ما نسبته (88.9%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهن (11.1%) من عينة الدراسة، ويعود السبب في تفوق نسبة الذكور على الإناث، أن للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة ولدخول سوق العمل؛ والشكل رقم (4-1) يبين ذلك.



الشكل رقم (4-1): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (النوع الإجتماعي)

ثانياً: العُمر:

الجدول رقم (4-2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العُمر)

العُمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 30 سنة	16	%11.1
31-35 سنة	28	%19.4
36-40 سنة	18	%12.5
41-45 سنة	24	%16.7
أكثر من 46 سنة	58	%40.3
المجموع	**144**	**%100.0**

تظهر بيانات الجدول رقم (4-2) أن ذوي الأعمار من (أقل أو يساوي 30 سنة) بلغت (11.1%)، أما بالنسبة لذوي الأعمار (31-35 سنة) فبلغت النسبة 19.4%، وبالنسبة لذوي الأعمار (36-40 سنة) فبلغت النسبة (12.5%)، وبالنسبة لذوي الأعمار (41-45 سنة فبلغت (16.7%)، وأخيراً، بالنسبة لذوي الأعمار (46 سنة فأكثر) فبلغت النسبة (40.3%)؛ ويلاحظ الباحث من هذا بأن الأغلبية هم من ذوي الأعمار المرتفعة والقادرة على القيام بأداء المهام الموكلة إليهم بدقة وفاعلية؛ والشكل رقم (4-2) يبين ذلك.

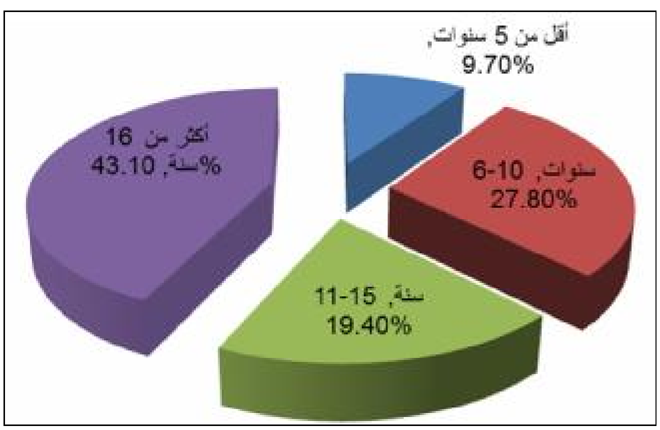
الشكل رقم (4-2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العُمر)

ثالثاً: سنوات الخبرة العملية:

الجدول رقم (4-3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة العملية)

سنوات الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	%9.7
6-10 سنوات	40	%27.8
11-15 سنة	28	%19.4
أكثر من 16 سنة	62	%43.1
المجموع	**144**	**%100.0**

تظهر بيانات الجدول رقم (3-3) أن نسبة الأشخاص ذوي الخبرات(أقل من 5 سنوات) بلغت (9.7%)، وبالنسبة لذوي الخبرات (6-10 سنوات) بلغت (27.8%)؛ وهي النسبة الأعلى في هذه الدراسة؛ أما بالنسبة لذوي الخبرات (11-15 سنة) بلغت 19.4%، وبالنسبة لذوي الخبرات (أكثر من 16 سنة) بلغت النسبة 43.1%، وهي النسبة الأعلى في هذه الدراسة؛ ويلاحظ الباحث بأن أغلبية عينة الدراسة من ذوي الخبرات المرتفعة (أكثر من 16 سنة)، وهذا جيد قد ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين وبالتالي على الأداء بشكل عام ويساهم في تحقيق أهداف مركز الملك عبد الله، والشكل رقم (4-3) يبين ذلك.



الشكل رقم (4-3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة العملية)

رابعاً: التأهيل العلمي:

الجدول رقم (4-4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (التأهيل العلمي)

التأهيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الشهادة الجامعية المتوسطة (الدبلوم)	8	% 5.6
الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)	88	% 61.1
درجة الماجستير	38	% 26.4
الدكتوراه	10	% 6.9
المجموع	**144**	**%100.0**

تظهر بيانات الجدول رقم (4-4) أن نسبة الأشخاص الحاصلين على الشهادة الجامعية المتوسطة(الدبلوم) بلغت (5.6%)، أما بالنسبة للحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) فبلغت نسبتهم (61.1%)، وبالنسبة للحاصلين على درجة الماجستير فبلغت النسبة (26.4%)، وبالنسبة للحاصلين على درجة الدكتوراه فبلغت (6.9%)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ الباحث بأن أغلبية عينة الدراسة هم من حملة شهادة (البكالوريوس)، لذا يجب تشجيعهم ومنحهم تسهيلات لأجل إتمام الدراسات العليا لكي تتم الإفادة منهم لتحقيق أغراض وأهداف مركز الملك عبد الله، والشكل رقم (4-4) يبين ذلك.

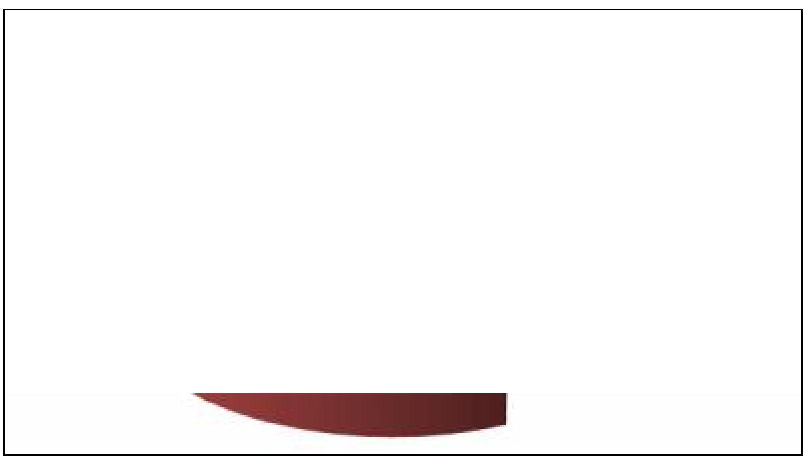
الشكل رقم (4-4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (التأهيل العلمي)

خامساً: الموقع الوظيفي (الوظيفة الحالية):

الجدول رقم (4-5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (الوظيفة الحالية)

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	64	%44.4
مدير دائرة /إدارة	46	%31.9
مستشار /نائب مدير عام	20	%13.9
مدير عام	14	%9.7
المجموع	**144**	**%100.0**

تظهر بيانات الجدول رقم (4-5) أن نسبة رؤساء الأقسام بلغت (44.4%)، وهي النسبة الأعلى في هذه الدراسة، أما بالنسبة لمدراء الدوائر فبلغت أعدادهم (46) شكلوا ما نسبته (31.9%)، وبالنسبة للمستشارين (النائبين للمدراء العاميين) فبلغ عددهم (20) شكلوا ما نسبته (13.9%)، وبالنسبة للمدراء العامين بلغت نسبتهم (9.7%)؛ والشكل رقم (4-5) يبين ذلك.



الشكل رقم (4-5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (الوظيفة الحالية)

تحليل بيانات الدراسة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها مـن خـلال تحليـل البيانـات الإحصائية التي تم جمعها من الاستبانة التي وجهت لمجموعة من رؤسـاء الأقـسام والمـدراء والمستشارين لدى مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير ، وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلـى (5) فئـات، حيث تم إدخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6): درجة الاستجابة ورمزها

درجة الاستجابة	الرمز
موافق جداً	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق جداً	1

وبناء على الرموز المعطاة للاستجابة تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بغـرض الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد "المستوى"[1]، حسب ما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول رقم (4-7): الوسط الحسابي والمستوى

المتوسط الحسابي	المستوى
2.33-1	منخفض
3.67-2.34	متوسط
5-3.68	مرتفع

(1) المستوى = (5-1 ÷3 =4 ÷3 = 1.33%)

مناقشة نتائج الدراسة:

البعد الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي.

مقدمة:

يتعلق هذا البعد من الدراسة بمحاولة الإجابة على التساؤل الأول في مشكلة الدراسة وهو ما هي أنماط التفكير الاستراتجيي في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير ومستوى تلك الأنماط؟

المجال الأول : التفكير التركيبي

يمثل الجدول (4-8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-8): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومستوى أفراد العينة نحو (التفكير التركيبي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
1-	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التواصل لبناء أفكار جديدة تتسم بالأصالة.	4.1806	.84168	1	مرتفع
2-	تستطيع الإدارة العليا وضع المثيرات (المحفزات) المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير ومحفز جديد قابل للتفكير المتميز.	4.0417	.79223	5	مرتفع
3-	تحرص الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للشركة بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي.	4.0000	.81935	6	مرتفع
4-	تحرص الإدارة العليا في التفكير على توفير المتطلبات الرئيسية كالمادية والمعنوية والمالية والبشرية لتحقيق أهدافها.	4.0972	.80488	2	مرتفع
5-	ترسم الإدارة العليا منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف.	4.0694	.73525	3	مرتفع
6-	تحرص الإدارة العليا على التفكير بالرؤية لترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها.	4.0556	.76440	4	مرتفع
	المجال الكلي	**4.055**	**0.7644**	**مرتفع**	

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "التفكير التركيبي " ما بين (4.1806-4.000) ويظهر الجدول رقم (4-8) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول (التفكير التركيبي)، بلغ (4.055)، "بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.7644)، وأن الفقرة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.1806) وبانحراف معياري مقداره (.84168) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " تمتلك الإدارة العليا القدرة على التواصل لبناء أفكار جديدة تتسم بالأصالة " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (4) والتي نصها " تحرص الإدارة العليا في التفكير على توفير المتطلبات الرئيسية كالمادية والمعنوية والمالية والبشرية لتحقيق أهدافها " والذي بلغ (4.0972) بانحراف معياري مقداره (.80488).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (3) والتي نصها " تحرص الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للشركة بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي. " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (4.000) بانحراف معياري مقداره (.81935) (بمستوى مرتفع).

المجال الثاني: التفكير المثالي.

يمثل الجدول (4-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات هذا البعد

الجدول رقم (4-9): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومستوى أفراد العينة نحو (التفكير المثالي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
7-	تتسم الإدارة العليا القدرة على استنباط واستخلاص النتائج.	4.0696	.75404	**1**	**مرتفع**
8-	تتصف الإدارة العليا بالقدرة على استخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات.	4.0694	.73525	**2**	**مرتفع**
9-	تتسم الإدارة العليا بالقدرة على التفكير الافتراضي (إفتراض وجهات نظر متعددة) من خلال الرموز والتعاميم	3.8056	.86322	**5**	**مرتفع**
10-	تتسم الإدارة العليا بالقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها.	3.8611	.77198	**4**	**مرتفع**
11-	تتبنى الإدارة العليا التفكير بالمهام الصعبة من خلال العقل الممزوج بالعواطف المدروسة.	3.7222	.88850	**6**	**مرتفع**
12-	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التحليل البيئي في إعادة بناء تفكيرها.	3.8889	.93951	**3**	**مرتفع**
	البعد الكلي	**3.9028**	**0.8254**		**مرتفع**

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "التفكير المثالي " ما بين (4.0696-3.7222) ويظهر الجدول رقم (4-9) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني (التفكير المثالي)، بلغ (3.9028)، " بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.8254)، وأن الفقرة (7) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.0696) وبانحراف معياري مقداره (0.75404) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " تتسم الإدارة العليا القدرة على استنباط واستخلاص النتائج " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (8) والتي نصها " تتصف الإدارة العليا بالقدرة على استخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات " والذي بلغ (4.0694) بانحراف معياري مقداره (0.73525).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (11) والتي نصها " تتبنى الإدارة العليا التفكير بالمهام الصعبة من خلال العقل الممزوج بالعواطف المدروسة " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.7222) بانحراف معياري مقداره (0.88850) (بمستوى مرتفع).

المجال الثالث: التفكير العملي.

يمثل الجدول (4-10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-10): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ومستوى أفراد العينة نحو (التفكير العملي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
13-	تنطلق الإدارة العليا في تفكيرها من وقائع العمل الميداني.	4.2083	.83520	2	مرتفع
14-	تدعم الإدارة العليا السلوك النابع من الخبرات الميدانية.	4.0833	.84869	6	مرتفع
15-	تركز الإدارة العليا على التفكير في آليات واقعية لتطبيق الرؤية والرسالة في العمل الميداني.	4.0972	.85542	5	مرتفع
16-	تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة نابعة من تجاربها وخبراتها العملية.	4.2500	.83205	1	مرتفع
17-	تحدد الإدارة العليا أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يخدم حصول الشركة على موقع تنافسي ملائم.	4.1667	.80210	4	مرتفع
18-	تركز الإدارة العليا على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.	4.1528	.72246	3	مرتفع
	البعد الكلي	**4.1597**	**0.8159**		**مرتفع**

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث"التفكير العملي" ما بين (4.0833-4.2500) ويظهر الجدول رقم (4-10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث(التفكير العملي)، بلغ (4.1597)، " بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.8159)، وأن الفقرة (16) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.2500) وبانحراف معياري مقداره (0.83205) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة نابعة من تجاربها وخبراتها العملية " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم

(13) والتي نصها " تنطلق الإدارة العليا في تفكيرها من وقائع العمل الميداني " والذي بلغ (4.2083) بانحراف معياري مقداره (0.83520).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (14) والتي نصها " تدعم الإدارة العليا السلوك النابع من الخبرات الميدانية " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (4.0833) بانحراف معياري مقداره (0.84869) (بمستوى مرتفع).

المجال الرابع:التفكير الواقعي:

يمثل الجدول (4-11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (4-11): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومستوى أفراد العينة نحو (التفكير الواقعي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
19-	تناقش الإدارة العليا وجهات النظر باستخدام الأدلة الواقعيـــة لإقرارها من عدمه.	4.1389	.77198	4	مرتفع
20-	توضح الإدارة العليا الأسباب التي تكمن وراء الأفكار المعتمدة.	3.9583	.73736	6	مرتفع
21-	تحلل الإدارة العليا نتائج أعمال الأفراد بواقعية.	4.5556	.95294	1	مرتفع
22-	تركز الإدارة العليا في رؤيتها على استغلال واستثمار الموارد المتاحة لها.	4.2220	.80596	3	مرتفع
23-	تهتم الإدارة العليا بالتفكير بالأهداف الإستراتيجية التي تنعكس بالفائدة على المجتمع.	4.2222	.77047	2	مرتفع
24-	تجسد الإدارة العليا الرؤية من خلال سلوكيات وقدوة المتعاملون معها من أدائها المتميز.	4.0278	.76592	5	مرتفع
	البعد الكلي	**4.1874**	**0.8007**		**مرتفع**

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الرابع"التفكير الواقعي" ما بين (4.5556-4.2222) ويظهر الجدول رقم (4-11) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الرابع (التفكير الواقعي)، بلغ (4.1874)، " بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.8007)، وأن الفقرة (21) حصلت على أعلى

متوسط حسابي (4.5556) وبانحراف معياري مقداره (0.95294) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " تحلل الإدارة العليا نتائج أعمال الأفراد بواقعية " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (23) والتي نصها " تهتم الإدارة العليا بالتفكير بالأهداف الإستراتيجية التي تنعكس بالفائدة على المجتمع " والذي بلغ (4.2222) بانحراف معياري مقداره (0.77047).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (20) والتي نصها " توضح الإدارة العليا الأسباب التي تكمن وراء الأفكار المعتمدة " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.9583) بانحراف معياري مقداره (0.73736) (بمستوى مرتفع).

البعد الثاني: تعزيز القدرات الإستراتيجية.

مقدمة:

يتعلق هذا البعد من الدراسة بمحاولة الإجابة على التساؤل الثاني في مشكلة الدراسة وهو ما هو مستوى امتلاك مركز الملك عبد الله للتصميم والتطوير للقدرات استراتيجية ؟

المجال الخامس: المعرفة الفنية لبناء القيمة.

يمثل الجدول (4-12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (4-12): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومستوى أفراد العينة نحو (المعرفة الفنية لبناء القيمة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
25-	يوفر نظام المعلومات المطبق في الشركة الدعم لمتخذ القرار لاتخاذ قراره.	4.0694	.65476	2	مرتفع
26-	يمتلك المديرين قدرات عالية لأغراض التخطيط وقياس الأداء.	4.0000	.80210	1	مرتفع
27-	تحرص الشركة على امتلاك المعرفة الكافية عن سياسات المنافسين.	3.9583	.82678	3	مرتفع
28-	تسعى الشركة لمراقبة المنافسين وتغيرات السوق.	3.7778	.82313	4	مرتفع
	البعد الكلي	**3.9513**	**0.7766**	**مرتفع**	

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الخامس"المعرفة الفنية لبناء القيمة" ما بين (4.000-3.7778) ويظهر الجدول رقم (4-12) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الخامس " المعرفة الفنية لبناء القيمة"، بلغ (3.9513)، " بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.7766)، وأن الفقرة (26) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.000) وبانحراف معياري مقداره (0.80210) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " يمتلك المديرين قدرات عالية لأغراض التخطيط وقياس الأداء"

تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (25) والتي نصها " يوفر نظام المعلومات المطبق في الشركة الدعم لمتخذ القرار لاتخاذ قراره " والذي بلغ (4.0694) بانحراف معياري مقداره (.65476).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (28) والتي نصها " تسعى الشركة لمراقبة المنافسين وتغيرات السوق" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.7778) بانحراف معياري مقداره (.82313) (بمستوى مرتفع).

المجال السادس: القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها.

يمثل الجدول (4-13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (4-13): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومستوى أفراد العينة نحو (القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
29-	تعمل الشركة على تحقيق تنسيق فعال بين مختلف موارد الشركة ووظائفها.	4.0000	.70957	2	مرتفع
30-	تستخدم الشركة التحليل الشامل للموارد التي تمتلكها عند اتخاذ القرارات.	3.9306	.80777	3	مرتفع
31-	تمتلك الشركة مهارات وأنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.	3.7917	.98857	4	مرتفع
32-	تسعى الشركة لتطوير المنتجات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة في عمليات البحث والتطوير.	4.1250	.70834	1	مرتفع
البعد الكلي		**3.9618**	**0.8035**	**مرتفع**	

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال السادس"القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها " ما بين (4.1250-3.7917) ويظهر الجدول رقم (4-13) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال السادس" القدرة على توليد الموارد وامتلاكها"، بلغ (3.9618)، " بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.8035)، وأن الفقرة (32) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.1250) وبانحراف معياري مقداره (0.70834) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " تسعى الشركة لتطوير المنتجات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة في عمليات البحث والتطوير " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (29) والتي نصها " تعمل الشركة على تحقيق تنسيق فعال بين مختلف موارد الشركة ووظائفها" والذي بلغ (4.000) بانحراف معياري مقداره (.70957).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (31) والتي نصها " تمتلك الشركة مهارات وأنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.7917) بانحراف معياري مقداره (.98857) (بمستوى مرتفع).

المجال السابع: التقانة المستخدمة :

يمثل الجدول (4-14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (4-14): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومستوى أفراد العينة نحو (التقانة المستخدمة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
33-	تستخدم الشركة تقنيات تخطيط مختلفة.	4.1111	.79431	3	مرتفع
34-	تعتمد الشركة على نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة.	3.9306	.84168	4	مرتفع
35-	تمتلك الشركة الإمكانية التكنولوجية لتطوير المنتجات الجديدة.	4.1806	.82490	1	مرتفع
36-	تسعى الشركة لإدخال منتجات جديدة للأسواق باستخدام تقنيات متطورة.	4.1389	.78989	2	مرتفع
البعد الكلي		**4.0903**	**0.8126**	**مرتفع**	

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال السابع"التقانة المستخدمة" ما بين (4.1806-3.9306) ويظهر الجدول رقم (4-14) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال السابع" التقانة المستخدمة"، بلغ (4.0903)، " بمستوى مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.8126)، وأن الفقرة (35) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.1806) وبانحراف معياري مقداره (0.82490) (بمستوى مرتفع) والتي نصها " تمتلك الشركة الإمكانية التكنولوجية لتطوير المنتجات الجديدة " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (36) والتي نصها "تسعى الشركة لإدخال منتجات جديدة للأسواق باستخدام تقنيات متطورة" والذي بلغ (4.1389) بانحراف معياري مقداره (0.78989).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (34) والتي نصها " تعتمد الشركة على نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.9306) بانحراف معياري مقداره (84168.) (بمستوى مرتفع).

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحـــو التـــالي : فيمـــا يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجـــود ارتبـــاط عـــالٍ بـــين المتغيـــرات المـــستقلة (Multi-Collinearity) تم إجراء اختبار معامل تـــضخم التبـــاين " Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

الجدول(4-15):اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأنماط التفكير

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	قيمة معامل الالتواء(Skewness)
المجال الأول: التفكير التركيبي	2.433	0.411	1.069
المجال الثاني: التفكير المثالي	2.490	0.402	0.052
المجال الثالث: التفكير العملي	4.822	0.207	0.375
المجال الرابع: التفكير الواقعي	2.493	0.491	1.069

ويشير الجدول رقم (4-15) إلى أنه إذا كان معامـــل تـــضخم التبـــاين(VIF) للمتغيـــر يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتبـــاط (Multicollinearity) بـــين المتغيـــرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (4-15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمـــة معامـــل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميـــع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح (2.490-4.822) كما نلاحظ أن قيمة التبـــاين المـــسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.207 – 0.491) ولـــذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (4-15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

اختبار فرضية الدراسة الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ha_1): توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

ولأجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson (Correlation)، والجدول رقم (4-16) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-16)

معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بأنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

البُعد	البيان	التركيبي	المثالي	العملي	الواقعي	المعرفة الفنية لبناء القيمة	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التقانة المستخدمة
التفكير التركيبي	معامل ارتباط بيرسون	1	.778(**)	.803(**)	.458(**)	.645(**)	.796(**)	.674(**)
	مستوى الدلالة Sig		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	144	144	144	144	144	144	144
التفكير المثالي	معامل ارتباط بيرسون	.778(**)	1	.805(**)	.535(**)	.708(**)	.674(**)	.673(**)
	مستوى الدلالة Sig	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	144	144	144	144	144	144	144

البُعد	البيان	التركيبي	المثالي	العملي	الواقعي	المعرفة الفنية لبناء القيمة	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التقانة المستخدمة
التفكير العملي	معامل ارتباط بيرسون	.803(**)	.805(**)	1	.463(**)	.552(**)	.659(**)	.640(**)
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	العينة	144	144	144	144	144	144	144
التفكير الواقعي	معامل ارتباط بيرسون	.458(**)	.535(**)	.463(**)	1	.514(**)	.460(**)	.408(**)
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	العينة	144	144	144	144	144	144	144
المعرفة الفنية لبناء القيمة	معامل ارتباط بيرسون	.645(**)	.708(**)	.552(**)	.514(**)	1	.709(**)	.673(**)
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	العينة	144	144	144	144	144	144	144
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	معامل ارتباط بيرسون	.796(**)	.674(**)	.659(**)	.460(**)	.709(**)	1	.778(**)
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	العينة	144	144	144	144	144	144	144
التقانة المستخدمة	معامل ارتباط بيرسون	.674(**)	.673(**)	.640(**)	.408(**)	.673(**)	.778(**)	1
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	العينة	144	144	144	144	144	144	144

****العلاقة إيجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

يشير الجدول رقم (4-16) بأن هناك ارتباط إيجابي لأنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير عند مستوى معنوية مقداره ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين أنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير**".

اختبار فرضية الدراسة الثانية:

الفرضيّة الرئيسة الثانية Ha_2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويــة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني.

ولأجل التعرف على مدى احتماليّة الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بـــإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression Analysis). والجــدول رقــم (4-17) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) للقدرات الإستراتيجية وأنماط التفكير الإستراتيجي.

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Prob (F-Stat.)	معاملات الإنحدار			
						المتغير المستقل	B	T	Sig
القدرات الإستراتيجية	0.780	0.609	72.720	143	0.00	التفكير التركيبي	.498	5.731	.000*
						التفكير المثالي	.346	3.824	.000*
						التفكير العملي	-.048	-.518	.005*
						التفكير الواقعي	.118	2.063	.041*

*** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

تظهر بيانات الجدول رقم (4-17) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل مـــن (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضيّة البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (SIG) أقــل مـــن (0.05)، ونرفض الفرضيّة العدميّة إذا كان مستوى الدلالة أقــل مـــن (0.05)، ومـــن خـــلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (SIG) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى مـــن الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالـــة إحـــصائيّة عنـــد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القـــدرات الإســـتراتيجية فـــي مركز الملك عبد الله الثاني .

الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

(Ha_{2-1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز المعرفة الفنية لبناء القيمة.

ولأجل التعرف على مدى احتماليّة الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بـــإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقـــم (4-18) يبين ذلك.

الجدول رقم(4-18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد(Standard Multiple Linear Regression) للمعرفة الفنية لبناء القيمة وأنماط التفكير الإستراتيجي

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Prob (F-Stat.)	معاملات الإنحدار			
						المتغير المستقل	β	T	Sig
المعرفة الفنية لبناء القيمة	0.748	0.560	44.186	143	0.00	التفكير التركيبي	0.320	3.137	0.002
						التفكير المثالي	.546	5.142	0.000
						التفكير العملي	0.208	2.110	0.037
						التفكير الواقعي	0.034	2.696	0.008

تظهر بيانات الجدول رقم (4-18) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل مـــن (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضيّة البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (SIG) أقـــل مـــن (0.05)، ونرفض الفرضيّة العدميّة إذا كان مستوى الدلالة أقـــل مـــن (0.05)، ومـــن خـــلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (SIG) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى مـــن الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالـــة إحـــصائيّة عنـــد مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين المعرفة الفنية لبناء القيمة في تعزيز أنماط التفكير في مركز الملـــك عبد الله الثاني.

الفرضيّة الفرعيّة الثانية:

(H_{a2-2}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها.

ولأجل التعرف على مدى احتماليّة الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقم (4-19) يبين ذلك

الجدول رقم (4-19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد(Standard Multiple Linear Regression)القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وأنماط التفكير الإستراتيجي

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Prob (F-Stat.)	معاملات الإنحدار			
						المتغير المستقل	β	T	Sig
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.806	0.649	64.269	143	0.000	التفكير التركيبي	0.690	7.581	0.000
						التفكير المثالي	0.104	1.096	0.275
						التفكير العملي	0.025	0.258	0.797
						التفكير الواقعي	0.100	1.676	0.096

تظهر بيانات الجدول رقم (4-19) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضيّة البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (SIG) أقل من (0.05)، ونرفض الفرضيّة العدميّة إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (SIG) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في تعزيز أنماط التفكير في مركز الملك عبد الله الثاني.

الفرضيّة الفرعيّة الثالثة:

(H_{a2-3}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز التقانة المستخدمة.

ولأجل التعرف على مدى احتماليّة الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقم (4-20) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد(Standard Multiple Linear Regression)للتقانة المستخدمة وأنماط التفكير الإستراتيجي

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Prob (F-Stat.)	معاملات الإنحدار			
						المتغير المستقل	β	T	Sig
التقانة المستخدمة	0.718	0.515	36.889	143	0.000	التفكير التركيبي	0.329	3.072	0.003
						التفكير المثالي	0.305	2.739	0.007
						التفكير العملي	0.110	0.971	0.333
						التفكير الواقعي	0.044	0.621	0.536

تظهر بيانات الجدول رقم (4-20) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل مـــن (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضيّة البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (SIG) أقـــل مـــن (0.05)، ونرفض الفرضيّة العدميّة إذا كان مستوى الدلالة أقـــل مـــن (0.05)، ومـــن خـــلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (SIG) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى مـــن الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالـــة إحـــصائيّة عنـــد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التقانة المستخدمة في تعزيز أنماط التفكير في مركز الملك عبـــد الله الثاني.

اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ha3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي). وهذه الفرضيّة يتفرع منها خمس فرضيات فرعية، ألا وهي:

الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

Ha_{3-1}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (4-21) نتائج الفرضيّة الفرعية الأولى.

الجدول رقم (4-21): نتائج اختبار Independent Samples T-Test
لفحص دلالة الفروق نحو (أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي)

النوع الاجتماعي / المجال	ذكر (ن = 128)		أنثى (ن = 16)		قيمة t	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول: التفكير التركيبي	4.0599	0.62701	4.1875	0.48257	0.785	0.468
المجال الثاني: التفكير المثالي	3.8828	0.62444	4.0625	0.63209	1.084	0.730
المجال الثالث: التفكير العملي	4.1354	0.67894	4.3542	0.3794	1.262	*0.032
المجال الرابع: التفكير الواقعي	4.1849	1.25321	4.2083	0.42817	0.074	0.280

*** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05)**

تشير نتائج الجدول رقم (4-21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة لقيمة (t) عند مستوى معنويّة (α≥0.05) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى (α≥0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضيّة العدمية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى (α ≥ 0.05) لأنماط التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي فيما يتعلق بمجالات (التفكير التركيبي، المثالي، الواقعي)، كما يتبين من الجدول رقم(4-21) بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى (α ≥ 0.05) لأنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي فيما يتعلق بمجال (التفكير العملي) وكانت لصالح الإناث.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية:

Ha_{2-2}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر.

ولفحص هذه الفرضيّة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، والجدول رقم (4-22) يبين ذلك.

جدول (4-22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضيّة الفرعيّة الثانية
لفحص دلالة الفروق نحو (أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: التفكير التركيبي	بين المجموعات	6.260	4	1.565	4.590	*.002
	خلال المجموعات	47.394	139	.341		
	المجموع	53.654	143			
المجال الثاني: التفكير المثالي	بين المجموعات	3.176	4	.794	2.091	.085
	خلال المجموعات	52.796	139	.380		
	المجموع	55.972	143			
المجال الثالث: التفكير العملي	بين المجموعات	4.256	4	1.064	2.589	*.039
	خلال المجموعات	57.126	139	.411		
	المجموع	61.382	143			
المجال الرابع: التفكير الواقعي	بين المجموعات	19.630	4	4.907	3.736	*.006
	خلال المجموعات	182.586	139	1.314		
	المجموع	202.215	143			

*** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

وتشير قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (4-22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر فيما يخص مجال التفكير المثالي، كما يوضح الجدول رقم (4-22) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر فيما يخص مجالات (التفكير التجريبي، والتفكير العملي والتفكير الواقعي).

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شـــافيه (Schaffe) للمقارنات البعدية والجدول رقم (4-23) يوضح ذلك.

جدول رقم (4-23)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Schaffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة في المستويات ككل ومتغير العُمر

المجال	العُمر	العدد	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
المجال الأول: التفكير التركيبي	أقل أو يساوي 30 سنة	16	0.12	0.167
	31-35 سنة	28	0.59	0.141
	36-40 سنة	18	0.45	0.00
	41-45 سنة	24	0.48	0.01
	أكثر من 46 سنة	58	0.88	0.03
المجال الثالث: التفكير العملي	أقل أو يساوي 30 سنة	16	0.44	0.162
	31-35 سنة	28	0.52	0.151
	36-40 سنة	18	0.41	0.00
	41-45 سنة	24	0.48	0.01
	أكثر من 46 سنة	58	0.87	0.03
المجال الرابع: التفكير الواقعي	أقل أو يساوي 30 سنة	16	0.13	0.167
	31-35 سنة	28	0.51	0.151
	36-40 سنة	18	0.99	0.00
	41-45 سنة	24	0.48	0.03
	أكثر من 46 سنة	58	0.11	0.04

يبين الجدول (4-23) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) فـــي اســـتجابة أفراد العينة حول (أنماط التفكير الإستراتيجي) تبعاً لمتغير الخبرة (أقل أو يـــساوي 30 ســـنة، 31-35 سنة، 36-40 سنة، 41-45 سنة، أكثر من 46 سنة) كانت لصالح (أكثـــر مـــن 46 سنة) عند مقارنتها مع (أقل أو يساوي 30 سنة، 31-35 سنة، 36-40 سنة، 41-45 ســـنة)، ويشير ذلك إلى أن ذوي الأعمار (46 سنة فأكثر) لديهم كفاءة أكثر من غيرهم، وهذا منطقـــي بطبيعة الحال فالعامل كلما ازداد سناً كلما أصبح قادراً على الاحتراف فـــي مهنتـــه ومعرفـــة الأمور التي تسهم في تحسين وتعزيز أنماط التفكير الاستراتيجي.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثالثة:

Ha_{3-3}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص هذه الفرضيّة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (4-24) يبين ذلك.

جدول (4-24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضيّة الفرعيّة الثانيّة لفحص دلالة الفروق نحو (أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: التفكير التركيبي	بين المجموعات	2.160	3	.720	1.958	.123
	خلال المجموعات	51.494	140	.368		
	المجموع	53.654	143			
المجال الثاني: التفكير المثالي	بين المجموعات	3.353	3	1.118	2.974	*.034
	خلال المجموعات	52.619	140	.376		
	المجموع	55.972	143			
المجال الثالث: التفكير العملي	بين المجموعات	3.419	3	1.140	2.753	*.045
	خلال المجموعات	57.963	140	.414		
	المجموع	61.382	143			
المجال الرابع: التفكير الواقعي	بين المجموعات	6.046	3	2.015	1.438	.234
	خلال المجموعات	196.169	140	1.401		
	المجموع	202.215	143			

*** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

تظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (4-24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة فيما يخص بمجالي التفكير التركيبي والواقعي، كما يوضح الجدول رقم (4-24) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة فيما يخص مجالات (التفكير المثالي، والتفكير العملي).

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شـــافيه (Schaffe) للمقارنات البعدية والجدول رقم (4-25) يوضح ذلك.

جدول رقم (4-25)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Schaffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة في المستويات ككل ومتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
المجال الثاني: التفكير المثالي	أقل من 5 سنوات	14	0.12	0.161
	6-10 سنوات	40	0.59	0.159
	11-15 سنة	28	0.79	0.00
	أكثر من 16 سنة	62	0.99	0.00
المجال الثالث: التفكير العملي	أقل من 5 سنوات	14	0.12	0.167
	6-10 سنوات	40	0.59	0.151
	11-15 سنة	28	0.77	0.00
	أكثر من 16 سنة	62	0.87	0.00

يبين الجدول (4-25) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) فـــي اســـتجابة أفراد العينة حول (أنماط التفكير الإستراتيجي) تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 ســـنوات، 6-10 سنوات، 1-15 سنة، أكثر من 16 سنة) كانت لصالح (أكثر من 16 سنة) عند مقارنتهـــا مـــع (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 1-15 سنة)، ويشير ذلك إلى أن ذوي الخبرات (16 سنة فأكثر) لديهم كفاءة أكثر من غيرهم، وهذا منطقي بطبيعة الحال فالعاملين كلما ازدادوا سناً كلما أصبحوا قادرين على الاحتراف في مهنتهم ومعرفة الأمور التي تسهم في تحسين أنماط التفكير الاستراتيجي.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة:

Ha_{3-4}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضيّة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (4-26) يبين ذلك.

جدول (4-26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضيّة الفرعيّة الرابعة
لفحص دلالة الفروق نحو (أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: التفكير التركيبي	بين المجموعات	.052	3	.017	.045	.987
	خلال المجموعات	53.603	140	.383		
	المجموع	53.654	143			
المجال الثاني: التفكير المثالي	بين المجموعات	.173	3	.058	.144	.933
	خلال المجموعات	55.800	140	.399		
	المجموع	55.972	143			
المجال الثالث: التفكير العملي	بين المجموعات	.849	3	.283	.655	.581
	خلال المجموعات	60.533	140	.432		
	المجموع	61.382	143			
المجال الرابع: التفكير الواقعي	بين المجموعات	27.337	3	9.112	7.295	*.000
	خلال المجموعات	174.878	140	1.249		
	المجموع	202.215	143			

*** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

تظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (4-26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص بمجالات (التفكير التركيبي والمثالي والعملي)، كما يوضح الجدول رقم (4-26) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص بمجال(التفكير الواقعي).

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شـــافيه (Schaffe) للمقارنات البعدية والجدول رقم (4-27) يوضح ذلك.

جدول رقم (4-27)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Schaffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة لأنماط التفكير الاستراتيجي ومتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
المجال الرابع: التفكير الواقعي	الشهادة الجامعية المتوسطة (الدبلوم)	8	0.12	0.169
	الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)	88	0.51	0.144
	درجة الماجستير	38	0.79	0.00
	الدكتوراه	10	0.85	0.00

يبين الجدول (4-27) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) فـــي اســـتجابة أفراد العينة حول (أنماط التفكير الإستراتيجي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (الـــشهادة الجامعيـــة المتوسطة (الدبلوم)، الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس، درجة الماجستير، الدكتوراه) كانت لصالح ذوي المؤهلات المرتفعة (درجة الماجستير والدكتوراه) عند مقارنتها مع (أقل الـــشهادة الجامعية المتوسطة (الدبلوم)، الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، ويشير ذلك إلى أن ذوي المؤهلات المرتفعة(درجة الماجستير والدكتوراه) لديهم مخزون معرفي أكثر من غيرهم، وهـــذا منطقي بطبيعة الحال فالعاملين كلما حصلوا على درجات علمية مرتفعة انعكس ذلك على أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الخامسة:

H_{a3-5}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضيّة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والشكل رقم (4-28) يبين ذلك.

جدول (4-28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضيّة الفرعيّة الخامسة
لفحص دلالة الفروق نحو (أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: التفكير التركيبي	بين المجموعات	5.749	3	1.916	5.601	*.001
	خلال المجموعات	47.905	140	.342		
	المجموع	53.654	143			
المجال الثاني: التفكير المثالي	بين المجموعات	4.267	3	1.422	3.851	*.011
	خلال المجموعات	51.705	140	.369		
	المجموع	55.972	143			
المجال الثالث: التفكير العملي	بين المجموعات	2.114	3	.705	1.665	.177
	خلال المجموعات	59.268	140	.423		
	المجموع	61.382	143			
المجال الرابع: التفكير الواقعي	بين المجموعات	33.094	3	11.031	9.132	*.000
	خلال المجموعات	169.121	140	1.208		
	المجموع	202.215	143			

*** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

تظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (4-28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي فيما يخص بمجال (التفكير العملي)، كما يوضح الجدول رقم (4-28) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي فيما يخص بمجالات(التفكير التركيبي والمثالي والواقعي).

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شـــافيه (Schaffe) للمقارنات البعدية والجدول رقم (4-29) يوضح ذلك.

جدول رقم (4-29)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Schaffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة لأنماط التفكير الاستراتيجي ومتغير الموقع الوظيفي

المجال	الموقع الوظيفي	العدد	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
المجال الأول: التفكير التركيبي	رئيس قسم	64	0.14	0.167
	مدير دائرة /إدارة	46	0.59	0.151
	مستشار /نائب مدير عام	20	0.79	0.00
	مدير عام	14	0.68	0.00
المجال الثالث: التفكير المثالي	رئيس قسم	64	0.12	0.167
	مدير دائرة /إدارة	46	0.59	0.151
	مستشار /نائب مدير عام	20	0.77	0.00
	مدير عام	14	0.85	0.02
المجال الرابع: التفكير الواقعي	رئيس قسم	64	0.12	0.167
	مدير دائرة /إدارة	46	0.59	0.151
	مستشار /نائب مدير عام	20	0.98	0.01
	مدير عام	14	0.96	0.00

يبين الجدول (4-29) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) فـــي اســـتجابة أفراد العينة حول (أنماط التفكير الاستراتيجي) تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي(رئيس قسم ، مـــدير دائرة/إدارة، مستشار /نائب مدير عام، مدير عام) كانت لصالح ذوي المواقع المرتفعـــة(درجـــة مستشار /نائب مدير عام، مدير عام) عند مقارنتها مع (رئيس قسم ، مدير دائرة/إدارة)، ويشير ذلك إلى أن ذوي المناصب المرتفعة(رئيس قسم ، مدير دائرة/إدارة) يتم انتقائهم دون غيـــرهم، إذ يتم انتقائهم وفقاً للكفاءة والتميز وهذا منطقي بطبيعة الحال فالمتميزين والأكفاء قادرين علـــى التفكير الاستراتيجي أكثر من غيرهم.

الفصل الخامس
تحليل النتائج والتوصيات

- § النتائج
- § الاستنتاجات
- § التوصيات

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عمليّة جمع المعلومات اللازمة بوساطة أداة الدراسة، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج والتي على ضوئها قدم الباحث عددا من التوصيات؛ وتاليا عرض ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج.

النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

التساؤل الأول: ما هي أنماط التفكير الاستراتجيي في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير ومستوى تلك الأنماط ؟

يمثل الجدول (5-1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات للمجال ككل.

الجدول رقم (5-1)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد العينة المتعلقة " بأنماط التفكير الاستراتيجي

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
1-	**المجال الأول: التفكير التركيبي**	4.055	0.7644	3	مرتفع
2-	**المجال الثاني: التفكير المثالي**	3.9028	0.8254	4	مرتفع
3-	**المجال الثالث: التفكير العملي**	4.1597	0.8159	2	مرتفع
4-	**المجال الرابع: الواقعي**	4.1874	0.8007	1	مرتفع
تطبيق أنماط التفكير ككل		**4.076225**	**0.8016**	**مرتفع**	

تراوحت المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأنماط التفكير الاستراتيجي ككل " ما بين (4.1874-3.9028) ويظهر الجدول رقم (5-1) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول مستوى تلك الأنماط ككل، بلغ (4.076225)، (بمستوى مرتفع) وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.8016)، وان التفكير الواقعي حصل على أعلى متوسط حسابي (4.1874) وبانحراف معياري مقداره (0.8007) (بمستوى مرتفع) يليه التفكير العملي والذي بلغ (4.1597) بانحراف معياري مقداره (0.8159).

أما بالنسبة للتفكير المثالي كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.9028) بانحراف معياري مقداره (0.8254) (بمستوى مرتفع).

<u>**التساؤل الثاني:**</u> ما مستوى امتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير للقدرات الإستراتيجية ؟

يمثل الجدول (5-2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من فقرات القدرات الإستراتيجية التي يمتلكها مركز الملك عبد الله.

الجدول رقم (5-2)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد العينة المتعلقة " للقدرات الإستراتيجية التي يمتلكها مركز الملك عبد الله

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	المستوى
1-	**المجال الخامس : المعرفة الفنية لبناء القيمة**	3.9513	0.7766	**3**	**مرتفع**
2-	**المجال السادس: القدرة على توليد الموارد وامتلاكها**	3.9618	0.8035	**2**	**مرتفع**
3-	**المجال السابع : التقانة المستخدمة**	4.0903	0.8126	**1**	**مرتفع**
	تطبيق أنماط التفكير ككل	**4.001133**	**0.797567**		**مرتفع**

المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالقدرات الإستراتيجية ككل تراوحت " ما بين (4.0903-3.9513) ويظهر الجدول رقم (5-2) بأن المتوسط العام

لإجابات أفراد العينة حول مستوى تلك القدرات ككل، بلغ (4.001133)، (بمــستوى مرتفــع) وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.797567)، وان التقانة المستخدمة حصلت على أعلى متوسط حسابي إذ بلغت (4.0903) وبانحراف معياري مقداره (0.8126) (بمستوى مرتفــع) يليه القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والذي بلـــغ (3.9618) بـــانحراف معيـــاري مقـــداره (0.8035). أما بالنسبة للمعرفة الفنية لبناء القيمة كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.9513) بانحراف معياري مقداره (0.7766) (بمستوى مرتفع).

الفرضية الرئيسية الأولى (Ha_1):

توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

النتيجة هي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: " **توجـــد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أنمـــاط التفكيـــر الإســـتراتيجي وتعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير**".

الفرضيّة الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويـــة ($\alpha \leq 0.05$) بـــين أنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني. كما أن الإجابة عـــن هذه الفرضية تمثل الإجابة عن

<u>التساؤل الثالث</u>؛ إلا وهو : (هل تؤثر أنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير ؟)

النتيجة هي يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بـــين أنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإستراتيجية في مركز الملك عبد الله الثاني .

الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

(H_{a2-1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز المعرفة الفنية لبناء القيمة.

النتيجة هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز المعرفة الفنية لبناء القيمة

الفرضيّة الفرعيّة الثانية:

(H_{a2-2}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها.

النتيجة هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها.

الفرضيّة الفرعيّة الثالثة:

(H_{a2-3}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي في تعزيز التقانة المستخدمة.

النتيجة هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي في تعزيز التقانة المستخدمة

الفرضيّة الرئيسيّة الثالثة:

H_{a3}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي).

وهذه الفرضيّة يتفرع منها خمس فرضيات فرعية، ألا وهي:

الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

Ha_{3-1}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

النتيجة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي فيما يتعلق بمجالات (التفكير التركيبي، المثالي، الواقعي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي فيما يتعلق بمجال (التفكير العملي) وكانت لصالح الإناث.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية:

Ha_{3-2}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر.

النتيجة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر فيما يخص مجال التفكير المثالي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العُمر فيما يخص مجالات (التفكير التجريبي، والتفكير العملي والتفكير الواقعي).

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثالثة:

Ha_{3-3}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة.

النتيجة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة فيما يخص مجالي التفكير التركيبي والواقعي،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكيـــر الإســـتراتيجي تعزى لمتغير الخبرة فيما يخص مجالات (التفكير المثالي، والتفكير العملي).

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة:

Ha_{3-4}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتيجة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنمـــاط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص مجـــالات (التفكيـــر التركيبـــي والمثالي والعملي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عنـــد مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنمـــاط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص مجال(التفكير الواقعي).

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الخامسة:

H_{a3-5}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط التفكيـــر الإستراتيجي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

النتيجة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنمـــاط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي فيما يخص مجال (التفكير العملي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط التفكيـــر الإســـتراتيجي تعـــزى لمتغير الموقع الوظيفي فيما يخص مجالات(التفكير التركيبي والمثالي والواقعي).

الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة يتبين للباحث ما يلي:

1- هناك أثر واضح لأنماط التفكير الاستراتيجي على قدرات الإستراتيجية؛ لذلك يجب على مركز الملك عبد الله الثاني وضع سياسات واستراتيجيات تنمي وتفعل ذلك.

2- قاد تبني مبادئ وأعراف أنماط التفكير الاستراتيجي إلى التميز في القدرات الإستراتيجية، وهذا بطبيعة الحال انعكس بشكل إيجابي عن التميز والحرفية في الأداء.

3- إن تحقيق أنماط التفكير الاستراتيجي من قبل مركز الملك عبد الله الثاني دليل يعمل على تنمية قدراتها الإستراتيجية.

4- هناك قلة في الدراسات المتعلقة بمركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، لذا يجب زيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا المركز؛ لما يقوم به من خدمات جليلة وفاعلة.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يستطيع الباحث وضع رزمة من التوصيات تتمثل في الآتي:

1- هناك أثر واضح ما بين أنماط التفكير الاستراتيجي وتحسين القدرات الإستراتيجية؛ لذا يجب البدء بصياغة استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني هذه المبادئ وتفعيلها؛ ومتابعة تطبيق مبادئها بشكل دوري ومستمر.

2- ضرورة ووضع طاقم متخصص من الأكفاء لكي يبدؤوا بعمليّة البحث والتطوير فيما يخص تحسين أنماط التفكير الاستراتيجي.

3- إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد وتفعل أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم.

4- اختيار الموظفين الجدد وفقاً لمعايير منهجية وعلمية، على أن تراعي بشكل أساسي أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم

5- تطوير مهارات الموارد البشريّة بما يتوائم مع متطلبات ومقتضيات أنماط التفكير الاستراتيجي.

6- توصي الدراسة بضرورة تشجيع ومنح تسهيلات للموظفين من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) من أجل إتمام الدراسات العليا الماجستير والدكتوراه بما يخدم أهداف مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير .

7- يوصي الباحث بضرورة زيادة الأبحاث المتعلقة بأنماط التفكير الاستراتيجي، حيث تبين من هذه الدراسة أن هناك فجوة كبيرة في الدراسات المتعلقة بهذه الطريقة.

8- توصي الدراسة بأن يقوم باحثين آخرين باستخدام متغيرات أخرى بهدف تعميم الاستفادة من موضوع الدراسة على مختلف المنظمات.

9- ضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطــوير؛ وكذلك على القطاعات ذات الصلة.

10- ضرورة قياس الفروقات في المتغيرات الديموغرافية تبعا للمتغيرات التابعــة حيــث أن الباحث قام بقياسها تبعا للمتغيرات المستقلة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- إبراهيم، مجدي عزيز، (2012)، **موسوعة التدريس: الجزء الثاني**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

2- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، (2006). "**الإدارة الإستراتيجية**، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

3- جروان، فتحي عبدالرحمن، (2012)، **تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4- جمل، محمد جهاد، (2011)، **العمليات الذهنية ومهارات التفكير من خلال عمليتي التعلم والتعليم**، دار الكتاب الجامعي، العين: الإمارات العربية المتحدة.

5- جواد، شوقي ناجي، (2010). **إدارة السترانيج**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.

6- حداد، جمال، (2010)، منتجات ومشاريع مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، **مجلة الأمن والدفاع العربي**، العدد 1405.

7- الدواي، حسين، (2009)، "دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية" **مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة الموصل، العراق، العدد 78، ص25-51.

8- ديب، حمزة، (2009) ، بعنوان " التفكير الإستراتيجي ودره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على حالة الواقع الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

9- زايد، عادل (2013). **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

10- الردايدة، مراد (2006)، " دور التدريب في بناء القدرات الإستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية"، ورقة عمل، مقدمة غلى المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي، 27-29 حزيران، الأردن ، عمان.

11- السالم، مؤيد والنجار، فايز (2012). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 29، العدد 2، ص 351.

12- السيد، إسماعيل محمد، (2008)، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

13- عبدالله، وعبد الرزاق، ناهدة وعمر، (2009)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة " دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، تنمية الرافدين العدد (93) المجلد 31 .

14- العجمي، عبد الله علي (2012)، **أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

15- عيد، سيد، (2008)، **الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية المنعقد خلال الفترة من 17- 21 فبراير 2008م.

16- الغريري، هشام عبدالله، (2010). **الإدارة الإستراتيجية: دراسة تحليلية**. دار حنين للنشر والتوزيع، عمان.

17- الفرا، احمد، (2003)، آراء حول الأدوار الإستراتيجية للمدير الفلسطيني" دراسة حالة في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد 11، العدد 2، ص 52-92. مصر.

18- كراج، جيمس سي وجرنت، روبرت ام، (2013). **الإدارة الإستراتيجية.** ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة: شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

19- الكردي، أحمد السيد، (2011)، أثر التفكير والتنفيذ الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال. **مجلة خطوة المصرية،** الصادرة عن المجلس العربي للتنمية، العدد 9، ص132-149. القاهرة.

20- ماهر، احمد، (2005)، **الإدارة الإستراتيجية،** الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.

21- ماهر، احمد، (2006)، **إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر،** الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطباعة.

22- المرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي، (2006)، **التفكير الإستراتيجي – الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Amitabah, 2004 Strategic Thinking : Is Leardership the missing link An Exploratory study
2- Arcia-Morales, Tom, (2006) Strategic Capabilities and Their effects on Performance : Entrepreneurial, Learning , Innovator and
3- Boohene, Rosemond, (2009), " The Relationships among Gender, Strategic Capabilities, and Performance of Small Retail Firms in Ghana', Journal of African Business, Vol, 10, No. 1 : 121-138.
4- Bushra,Joun (2008) Strategic Thinking at the Ministry of Health in the Gaza Strip: Management Viewpoint.
5- Chen , Lu-Jui; Chen , Chun – Chung & Lee, Wen –Ruey, (2008), Strategic Capabilities , Innovation Intensity , and Performance of Service Firms ", Journal of Service Science and Managmenet, Vol. 1, No 2 : 111-122.
6- Dessler, Gary, (2007). **Human Resource Management.** 10th. ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
7- Ellen , Goldman, (2008), Building a Culture That Encourages Strategic Thinking, The George Washington University, Washington.

8- Johnson, Gerry, and Scholes, Keven. Whittington, R. (2006), "**Exploring Corporate Strategy**", New Jersey Pearson: Prentice-Hall Ince.
9- Kinicki, Angelo & Williams, Brian K. (2006) .**Management: A Practical Introduction**. 2nd ed. Boston: Mc Graw Hill Irwin.
10- Krajewski , Lee, J & Ritzman, Larry, P (2009), **Operation management: Strategy and Analysis**, 15th ed Addition, Wesley publishing com USA .
11- Mintzberg, Henry., & Quinn, James., (2006). **Strategy Process**, Prentice-Hall Inc., United States of America.
12- Mintzberg, H. (2005), The Fall and Rise of Strategic Planning, **Journal of computer Information Systems.** Spring, Vol. 30, No.1, pp: 88-95.
13- Munqith M. Daghir, Kais I. H. Al Zaydi, (2005) "The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach", International Journal of Commerce and Management, Vol. 15 Iss: 1, pp.34 - 46
14- Parnell, John, (2011), " Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina , Peru and the United States' , Management Decision, Vol. 49, No. 1: 130-155.
15- Raymond, Louis; ST-Pierre, Josee; Fabi, Broun & Lacoursiere, Richard, (2010), " Strategic Capabilities' for the Growth of Manufacturing SMEs: A Configurationally Perspective " , Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol, 15, No. 2 : 123-142.
16- Wheelen l .Thomas. and Hunger, l. David (2004) .**Strategic Management and Business Policy,** New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

الموقع الالكتروني لمركز الملك عبد الله الثاني بن الحسين للتصميم والتطوير،

http://www.kaddb.com/.

الموقع الالكتروني

www.hisbah.gov.sa/files/Strategic%20Thinking%202.

الملاحق

- § ملحق رقم (1): أسماء محكمي الاستبانة
- § ملحق رقم (2): الاستبانة بصيغتها الأولية
- § ملحق رقم (3): الاستبانة بصيغتها النهائية
- § ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة

الملحق رقم (1)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1- الدكتور /عبد الله سرور الزعبي	أستاذ دكتور	هندسة جيوفيزيائية	وزارة التعليم العالي/ مدير عام صندوق البحث العلمي
2- الدكتور/محفوظ أحمد جودة	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	رئيس جامعة العلوم التطبيقية
3- الدكتور/مروان محمد النسور	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
4- الدكتور/عبد الناصر طلب الزيود	أستاذ دكتور	الإقتصاد	جامعة البلقاء التطبيقية
5-الدكتور/أحمد علي صالح	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة
6-الدكتور/خالد محمد بني حمدان	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة العلوم التطبيقية
7-الدكتور/ أنور حمدان العساف	أستاذ مساعد	هندسة ميكانيك	رئيس شعبة الأبحاث التطبيقية في الجامعة الأردنية/(KADBB)
8-الدكتور/ بسام محمد أبو خضير	دكتوراه	إدارة الأعمال	أمين عام وزارة التعليم العالي بالوكالة
9-الأستاذ محمد أمين الخرابشة	ماجستير	إدارة عامة	مدير مديرية إعتماد الجامعات /هيئة الإعتماد

الملحق رقم (2)

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الدراسات العليا

AL-BALQA' APPLIED UNIVERSIT
Faculty of Graduate Studies

الاستبانة (أداة الدراسة بصيغتها الأولية)

حضرة الأخ / الأخت

تحية إحترام وتقدير،،،

إستبانة حول موضوع:

أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية

(دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية (دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

الباحث

وحيد حمد محمد أبو حيدر

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي:

□ ذكر □ أنثى

2- العمر:

□ 30 سنة فأقل □ 31-35 سنة

□ 36-40 سنة □ 41 – 45 سنة

□ 45 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

□ اقل من 5 سنوات □ 6– 10 سنوات

□ 11- 15 سنة □ أكثر من 16 سنة

4- المؤهل العلمي:

□ دبلوم □ بكالوريوس

□ ماجستير □ دكتوراه

5- الموقع الوظيفي: ....

القسم الثاني: يرجى قراءة العبارات التالية وبيان أثر أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية (دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)، وذلك بوضع إشارة (x) إزاء الجواب الذي تراه مناسبا.

المتغيرات المستقلة:أنماط التفكير الإستراتيجي

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق جداً
التفكير التركيبي						
1	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التواصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة.					
2	تستطيع الإدارة العليا وضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير.					
3	تحرص الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للشركة بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي.					
4	تحرص الإدارة العليا في التفكير على توفير المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها.					
5	ترسم الإدارة العليا منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف.					
6	تحرص الإدارة العليا على التفكير بالرؤية وترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها.					
التفكير المثالي						
7	تمتلك الإدارة العليا القدرة على استنباط النتائج.					
8	تمتلك الإدارة العليا القدرة على استخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات.					
9	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير الافتراضي من خلال الرموز والتعاميم					
10	تمتلك الإدارة العليا القدرة على وضع الإفتراضات والتأكد من صحتها.					
11	تركز الإدارة العليا على التفكير بالمهام الصعبة بالعقل الممزوج بالعواطف المدروسة.					
12	تقوم الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف.					
التفكير العملي						
13	لدى الإدارة العليا القدرة على إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في التفكير العملي.					
14	الإدارة العليا قادرة على إثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك.					
15	تقوم الإدارة العليا بتركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني.					
16	تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة .					
17	تحدد الإدارة العليا أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يخدم حصول الشركة على موقع تنافسي ملائم.					
18	تركز الإدارة العليا على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.					

التفكير الواقعي						
19	تحاول الإدارة العليا الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره.					
20	تحاول الإدارة العليا بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء.					
21	تحلل الإدارة العليا معرفة نتائج أعمال الأفراد.					
22	تركز الإدارة العليا في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها.					
23	تركز الإدارة العليا على التفكير بالأهداف الإستراتيجية التي تخص المجتمع.					
24	تجسد الإدارة العليا الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أداءها المتميز.					

المتغير التابع: تعزيز القدرات الإستراتيجية

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق جداً
	المعرفة الفنية لبناء القيمة.					
25	يوفر نظام المعلومات المطبق في الشركة الدعم لمتخذ القرار لاتخاذ قراره.					
26	يتوفر مدراء ذوو قدرات عالية لأغراض التخطيط وقياس الأداء.					
27	تحرص الشركة على امتلاك المعرفة الكافية عن سياسات المنافسين.					
28	تسعى الشركة لمراقبة المنافسين وتغيرات السوق.					
	القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها.					
29	تعمل الشركة على تحقيق تنسيق فعال بين مختلف موارد الشركة ووظائفها.					
30	تستخدم الشركة التحليل الشامل للموارد التي تمتلكها عند اتخاذ القرارات.					
31	تستخدم الشركة مهارات وأنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.					
32	تسعى الشركة لتطوير المنتجات لتحقيق استغلال أمثل وكفؤ في عمليات البحث والتطوير.					
	التقانة المستخدمة.					
33	تستخدم الشركة تقنيات ووسائل تخطيط مختلفة.					
34	تستخدم الشركة نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة.					
35	تمتلك الشركة الإمكانية التكنولوجية لتطوير المنتجات الجديدة.					
36	تسعى الشركة لإدخال منتجات جديدة للأسواق باستخدام تقنيات متطورة.					

انتهت الاستبانة

شاكرا لكم تعاونكم

الملحق رقم (3)

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الدراسات العليا

AL-BALQA' APPLIED UNIVERSIT
Faculty of Graduate Studies

الاستبانة (أداة الدراسة بصيغتها النهائية)

حضرة الأخ / الأخت

تحية إحترام وتقدير،،،

إستبانة حول موضوع:

أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية

(دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الإستراتيجية (دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم،،،،

الباحث

وحيد حمد محمد أبو حيدر

الجزء الأول من الاستبانة
(المعلوماتِ الشخصيّة (الديموغرافية)

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصيّة للموظف (الديموغرافيّة) (*):

1- النوع الاجتماعي:

□ ذكر □ أنثى

2- العمر:

□ 30 سنة فأقل □ 31-35 سنة
□ 36-40 سنة □ 41 – 45 سنة
□ 46 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

□ اقل من 5 سنوات □ 6– 10 سنوات
□ 11- 15 سنة □ 16 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

□ دبلوم □ بكالوريوس
□ ماجستير □ دكتوراه

5- الموقع الوظيفي:

□ رئيس قسم □ مدير دائرة /إدارة
□ مستشار/ نائب مدير عام □ مدير عام

*** إن هذه الأسئلة مصممة لأغراض التحليل الإحصائي فقط.**

الجزء الثاني من الاستبانة (موضوع الدراسة)

القسم الثاني: يتعلق هذا الجزء بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، يرجى الإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

القسم الثاني: أنماط التفكير الاستراتيجي والقدرات الإستراتيجية

المتغيرات المستقلة: أنماط التفكير الاستراتيجي

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
التفكير التركيبي: وهو يسعى لاكتشاف نقاط التشابه في أشياء قد تبدو غير متشابهة ويسعى لإجراء عمليات دمج وتركيب لهذه النقاط ويهتم بالتغيير.						
1	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التواصل لبناء أفكار جديدة تتسم بالأصالة.					
2	تستطيع الإدارة العليا وضع المثيرات (المحفزات) المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير ومحفز جديد قابل للتفكير المتميز.					
3	تحرص الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للشركة بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي.					
4	تحرص الإدارة العليا في التفكير على توفير المتطلبات الرئيسية كالمادية والمعنوية والمالية والبشرية لتحقيق أهدافها.					
5	ترسم الإدارة العليا منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف.					
6	تحرص الإدارة العليا على التفكير بالرؤية لترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها.					
التفكير المثالي:وهو الذي يرحب بأكبر عدد من وجهات النظر ويسعى للحلول المثالية ويهتم بالقيم.						
7	تتسم الإدارة العليا القدرة على استنباط وإستخلاص النتائج.					
8	تتصف الإدارة العليا بالقدرة على استخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات.					
9	تتسم الإدارة العليا بالقدرة على التفكير الافتراضي(إفتراض وجهات نظر متعددة) من خلال الرموز والتعاميم					
10	تتسم الإدارة العليا بالقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها.					
11	تتبنى الإدارة العليا التفكير بالمهام الصعبة من خلال العقل الممزوج بالعواطف المدروسة.					
12	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التحليل البيئي في إعادة بناء تفكيرها.					

التفكير العملي: وهو الذي يكون على استعداد لتأييد القيام بأي عمل مهما كان ويبحث عن أقصر الطرق ويهتم بالحلول العملية.						
13	تنطلق الإدارة العليا في تفكيرها من وقائع العمل الميداني.					
14	تدعم الإدارة العليا السلوك النابع من الخبرات الميدانية.					
15	تركز الإدارة العليا على التفكير في آليات واقعية لتطبيق الرؤية والرسالة في العمل الميداني.					
16	تقوم الإدارة العليا بالبحث عن أفكار لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة نابعة من تجاربها وخبراتها العملية.					
17	تحدد الإدارة العليا أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يخدم حصول الشركة على موقع تنافسي ملائم.					
18	تركز الإدارة العليا على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.					
التفكير الواقعي: وهو الذي يعتمد على الحقائق وآراء الخبراء ويسعى للحلول اللازمة لسد الاحتياجات الحالية ويهتم بالنتائج الملموسة						
19	تناقش الإدارة العليا وجهات النظر باستخدام الأدلة الواقعية لإقرارها من عدمه.					
20	توضح الإدارة العليا الأسباب التي تكمن وراء الأفكار المعتمدة.					
21	تحلل الإدارة العليا نتائج أعمال الأفراد بواقعية.					
22	تركز الإدارة العليا في رؤيتها على استغلال واستثمار الموارد المتاحة لها.					
23	تهتم الإدارة العليا بالتفكير بالأهداف الإستراتيجية التي تنعكس بالفائدة على المجتمع.					
24	تجسد الإدارة العليا الرؤية من خلال سلوكيات وقدوة المتعاملون معها من أدائها المتميز.					

المتغير التابع: تعزيز القدرات الإستراتيجية

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
المعرفة الفنية لبناء القيمة: وتتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.						
25	يوفر نظام المعلومات المطبق في الشركة الدعم لمتخذ القرار لاتخاذ قراره.					
26	يمتلك المديرين قدرات عالية لأغراض التخطيط وقياس الأداء.					
27	تحرص الشركة على امتلاك المعرفة الكافية عن سياسات المنافسين.					
28	تسعى الشركة لمراقبة المنافسين وتغيرات السوق.					
القدرة على توليد الموارد وإمتلاكها: وهي القدرة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.						
29	تعمل الشركة على تحقيق تنسيق فعال بين مختلف موارد الشركة ووظائفها.					
30	تستخدم الشركة التحليل الشامل للموارد التي تمتلكها عند اتخاذ القرارات.					
31	تمتلك الشركة مهارات وأنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.					
32	تسعى الشركة لتطوير المنتجات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة في عمليات البحث والتطوير.					
التقانة المستخدمة: وهي التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة.						
33	تستخدم الشركة تقنيات تخطيط مختلفة.					
34	تعتمد الشركة على نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة.					
35	تمتلك الشركة الإمكانية التكنولوجية لتطوير المنتجات الجديدة.					
36	تسعى الشركة لإدخال منتجات جديدة للأسواق باستخدام تقنيات متطورة.					

انتهت الاستبانة

شاكرا لكم تعاونكم

أي اقتراحات أخرى من شأنها تحسين أنماط التفكير الاستراتيجي توصي بها

....

....

الملحق رقم (4)

كتب تسهيل المهمة

Al-Balqa' Applied University
Amman University College For Financial Administrative Sciences

جامعة البلقاء التطبيقية
كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية

تأسست عام ١٩٩٧

Ref : ....
Date : ....

الرقم : [illegible]
التاريخ : [illegible]
الموافق : [illegible]

السادة ... مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير ... المحترمين

تحية طيبة و بعد،،،،،

فسيقوم الطالب / الطالبة: [illegible] تخصص/ماجستير ادارة اعمال من كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية / جامعة البلقاء التطبيقية بعمل بحث أكاديمي حول.. [illegible] .... ويحتاج إلى معلومات من ...... [illegible] .... الموقرة

نرجو تسهيل المهمة ولكم جزيل الشكر .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

عميد الكلية

د. هيثم الشبلي [illegible]

بريد الكتروني: amman@amman.bau.edu.jo

Abstract

Strategic Thinking Styles and its Effect on Strategic Capabilities Enhancement

A Field Study: King Abdullah II Design & Development Bureau (KADDB)

Prepared by Student:
waheed hamad abu haidar

Supervisor by:
Dr.Feras Suliman Al Shalabi

This study aimed to identify the "strategic thinking patterns and their impact in enhancing strategic capabilities at the King Abdullah II Design and Development Center".

To achieve the purpose of the study, a questionnaire was developed and was checked to ensure its integrity and stability.

The study included all heads and directors of departments, consultants and general managers, using the comprehensive survey method, where (175) questionnaire were distributed, however (31) of them were excluded, because, it has missing data analysis' tests, thus the total number of questionnaires suitable for this was (144) .accordingly data was analyzed using the software system "Statistical Package for the Social Sciences-SPSS . 15", to achieve the goals and objectives of this study, and after analyzing the tool ;the study found a range of results, most notably the following:

there is a significant correlation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the patterns of strategic thinking and enhancement of the strategic capabilities at King Abdullah (II) Design and Development Center, and there is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the patterns of strategic thinking in strengthening the strategic capabilities at King Abdullah II Center.

In light of the previous findings, the study came out with a set of recommendations, most notably; there is a clear impact between patterns of strategic thinking and improvement of strategic capabilities.

Therefore strategies and policies must be issued based on the adoption and activation of these principles. hence they must be implemented periodically and continuously, and it is necessity for developing a specialized and qualified team in order to begin the process of research and development with regards to improving the patterns of strategic thinking, in addition to that, employees must participate in specialized courses to increase and activate their strategic thinking patterns and develop their skills in a compatible manner with the requirements of the strategic thinking patterns, and new employees must be chosen according to methodological and scientific standards that mainly take into consideration their strategic thinking patterns. There is also a necessity to encourage and grant facilitations to employees who hold a Bsc degree to continue their studies in masters and Phd in order to fulfill the objectives of King Abdullah (II) Design and Development Center.